

Unternehmensführung · Kapitel 2

Personalführung und Personalplanung

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-,
Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Die Prüfung im Überblick



90

Minuten laut
Prüfungsverordnung



ca. 5

situationsbezogene
Aufgaben*



100

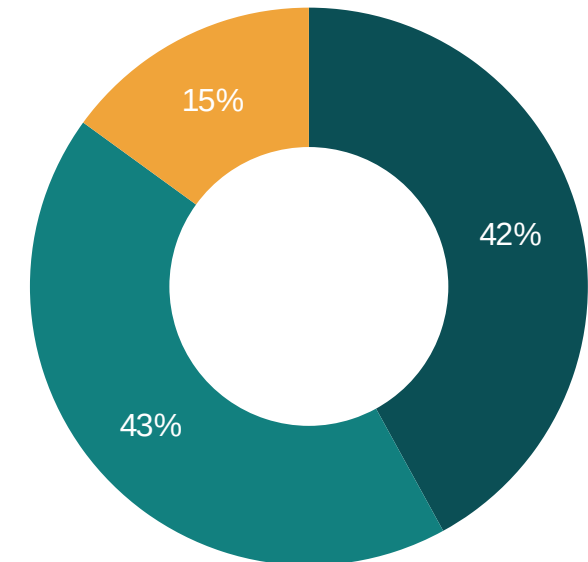
Punkte maximal*



Was Sie erwartet

- Alle Aufgaben beziehen sich auf ein beschriebenes Unternehmen (Situation lesen!)
- Gefragt ist angewandtes Wissen – Fallbezug bringt die Punkte
- Der Punktwert jeder Teilaufgabe zeigt, wie ausführlich Sie antworten sollen

Punkteanteil je Kapitel



■ Betriebsorganisation ■ Personalführung
■ Personalentwicklung

** So in den ausgewerteten Prüfungen; Aufgaben und Punkte können je Termin abweichen. Eigene Auswertung von 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 2026), kaufmännische Fassung, Punkte je Teilaufgabe nach Schwerpunkt zugeordnet. Keine Prognose.*

Fahrplan durch Kapitel 2



2.1

Ziele, Leitbild & Personalpolitik

Begriffe, Führungsgrundsätze, Organisation



2.5

Personalplanung

Bedarfsarten, Brutto-/Nettobedarf, Kosten



2.2

Arten der Führung

Motivation, MbO, Delegation, Prioritäten



2.6

Personalbeschaffung

intern/extern, AGG, Auswahl, Onboarding



2.3

Führungsstile

Lewin, Managerial Grid, situatives Führen



2.7

Personalanpassung

zeitweise/dauerhafte Maßnahmen, Kündigung



2.4

Führen von Gruppen

Teamphasen, Rollen, Konflikte, Autorität



2.8

Entgeltformen

Zeit-, Akkord-, Prämienlohn, Sozialleistungen

Kapitel 2 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt in 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 2026)

2.6 Personalbeschaffung	257 P.	in 14 von 23
2.2 Arten der Führung (MbO, Motivation)	182 P.	in 11 von 23
2.3 Führungsstile	152 P.	in 10 von 23
2.4 Führen von Gruppen	151 P.	in 9 von 23
2.5 Personalplanung	106 P.	in 9 von 23
2.1 Ziele, Leitbild, Personalpolitik	62 P.	in 5 von 23
2.7 Personalanpassung	45 P.	in 3 von 23
2.8 Entgeltformen	27 P.	in 2 von 23

Eigene Auswertung (Methodik s. Folie 2), nur kaufmännische Fassung – keine Prognose



Spitzenreiter: Personalbeschaffung kam in 14 von 23 Prüfungen vor und bringt gut ein Viertel der Punkte. Entgeltformen gab es nur zweimal, zuletzt 2018.

Dauerbrenner in Kapitel 2

Personalauswahl und Unterlagen	8×
Rollen und Kohäsion in Gruppen	7×
Interne vs. externe Beschaffung	6×
Management by Objectives	6×
Motivation und Demotivation	6×
Autoritär vs. kooperativ	5×
Externe Beschaffungswege	5×
Onboarding und Einarbeitung	4×

Häufiger seit 2024

- Personalpolitik und Führungsleitbild (2.1)
- Kurzarbeit und Alternativen (2.7)
- Kaum noch: Rechenaufgaben zur Personalplanung

Unser Fallunternehmen: TransKontor Logistik GmbH



TransKontor

Logistik GmbH, Hamburg

neu in Kapitel 2

Standorte

Hamburg-Billbrook (Zentrale)
Hannover-Lehrte (Lager)

Beschäftigte

650 · Betriebsrat · Tarif

Umsatz

95 Mio. €

Fuhrpark

120 Lkw

„Wir bewegen Waren – mit Menschen, die gern bei uns arbeiten.“

Drei Geschäftsfelder



Kontraktlogistik

Lagern, Kommissionieren,
Versand für Onlinehändler



Transport & Distribution

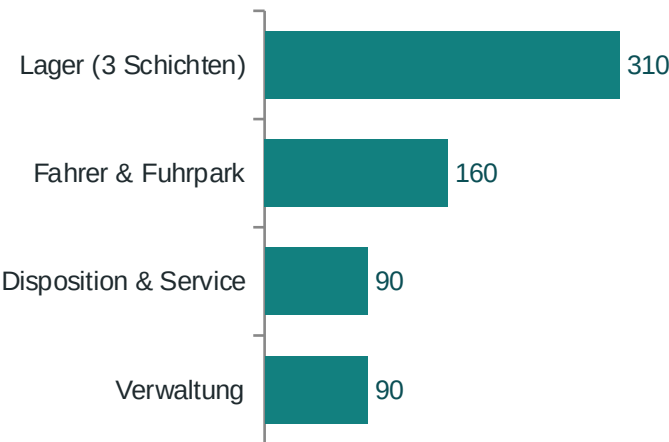
Stückgut und Nahverkehr in
Norddeutschland



Value-Added Services

Retouren, Konfektionierung,
Verpackung

650 Beschäftigte nach Bereich



Wer ist wer?

Katrin Albers	Geschäftsführerin
Ole Petersen	Personalleiter
Sevda Yıldız	Lagerleiterin Hamburg
Jens Kowalski	Fuhrparkleiter
Lukas Meinke	Teamleiter Kommissionierung
Anja Wiese	Betriebsratsvorsitzende
Marie Hoffmann	Disponentin

2.1

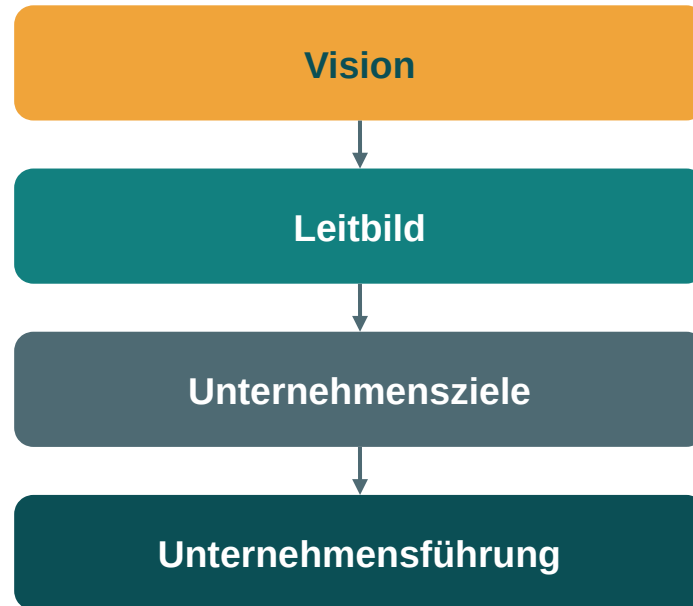
Ziele, Führungsleitbild & Personalpolitik

Wie aus Unternehmenszielen eine Personalpolitik wird – und wer sie im Unternehmen umsetzt



Drei Begriffe sauber abgrenzen

2.1



Die Unternehmensführung braucht dafür Organisation, Personalführung und Personalentwicklung.



Prüfungstipp: In diesem Kapitel verwenden wir diese Abgrenzung – Begriffe trennen und mit dem Fall belegen.

Personalpolitik legt Personalziele und die Instrumente zu ihrer Verwirklichung fest (das „Was“)

Personalmanagement setzt die Vorgaben um (das „Wie“)

Personalplanung

Personalbeschaffung

Personalentwicklung

Personalentlohnung

Personalführung Mitarbeitende effizient und effektiv führen

Management-by-Techniken
→ 2.2

Führungsstile
→ 2.3

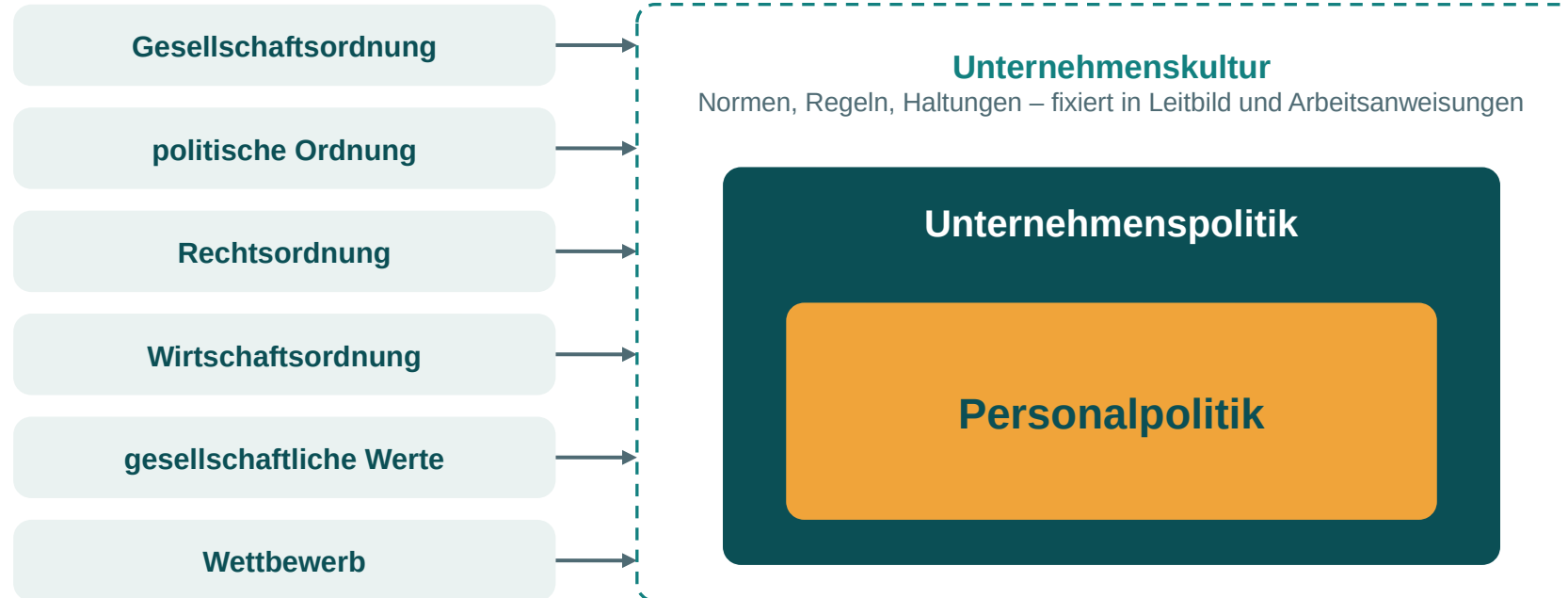
Führen von Gruppen
→ 2.4

TransKontor: Ziel „Fahrerfluktuation senken“ (Politik) → Recruiting-Kampagne und neue Schichtmodelle (Management) → Teamleitungen führen mit Zielvereinbarungen (Führung).

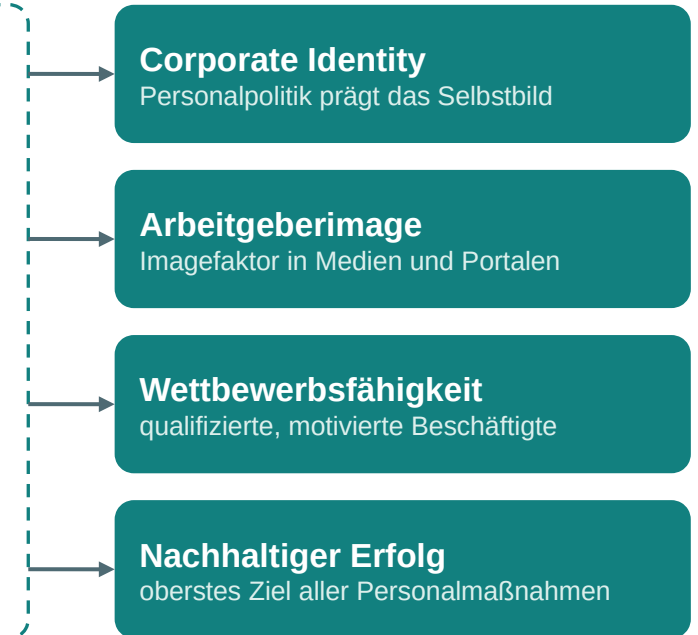
Was die Personalpolitik prägt – und bewirkt

2.1

Einflüsse



Wirkungen



Imageschaden durch Fehler: Mobbing, Diskriminierung, Streit um Führungspositionen oder offene Konflikte in der Leitung landen schnell in der Presse – bei KMU in der Lokalzeitung.

TransKontor: Faire Schichtpläne und gute Bewertungen auf Arbeitgeberportalen helfen, knappe Berufskraftfahrer zu gewinnen – ein Mobbingfall im Lager würde das Gegenteil bewirken.

Führungsgrundsätze: Moral, Ethik, Legitimation

2.1

Führung = koordinierende, zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens anderer. **Personalführung** = Führung der Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensziele – geplant, methodisch, kontrolliert.

Moral

Werte und Normen, die in einer Gesellschaft als verbindlich gelten

↓ wird reflektiert durch

Ethik

Wissenschaft vom moralischen Handeln:
Motive, Grundsätze, Folgen

Gesinnungsethik

Handeln ist richtig, wenn es festen Prinzipien treu bleibt.

„Sicherheit geht vor“ gilt ausnahmslos – auch wenn eine Tour dadurch später ankommt.

Verantwortungsethik

Handeln ist richtig, wenn die Folgen bedacht und verantwortet werden.

Vor einer Standortverlagerung werden Folgen für Beschäftigte, Kunden und Umwelt abgewogen.

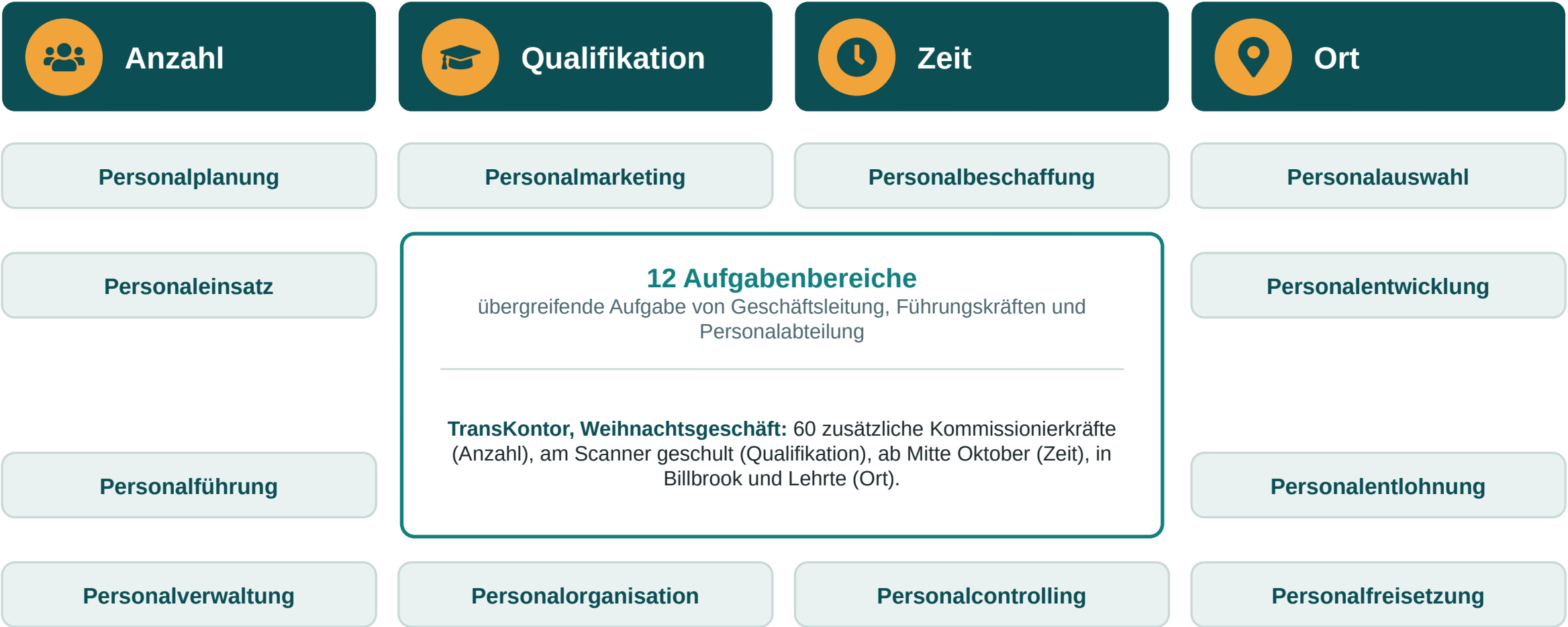
Führungsentscheidungen sind legitimiert durch ...

- 1 Einhaltung des rechtlichen Rahmens
- 2 übergeordnetes Unternehmensinteresse
- 3 faires, korrektes Verfahren
- 4 Wohl der einzelnen Mitarbeitenden
- 5 eigene Prinzipien und Gewissen

Verhaltenskodex: schriftlich festgelegte Regeln für das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden auf Basis der Unternehmenswerte – bei TransKontor: **Verlässlichkeit · Respekt · Sicherheit.**

Aufgaben des Personalmanagements

Ziel: Personal bereitstellen in der richtigen ...



Wo ist das Personalmanagement angesiedelt?

2.1

1



In der Geschäftsführung

Inhaber oder Geschäftsführung entscheidet selbst; Verwaltung erledigt Administratives nebenbei.

Kleinbetriebe – Gefahr von Ad-hoc-Entscheidungen

2



Eigene Personalabteilung

eigener Leitungsbereich mit Personalfachkräften und formalen Entscheidungswegen

mittlere und große Unternehmen

3



In den Fachabteilungen

Fachvorgesetzte tragen hohe Personalverantwortung; nur Administratives zentral

Unternehmen mit starken Bereichen

4



Outsourcing

Teile wie die Lohnabrechnung gehen per Rahmenvertrag an Dienstleister.

*+ Spezialisierung, Kernkompetenz
– Abhängigkeit, Datenschutz*

Zentral oder dezentral organisiert?

Zentral – Vorteile

- Fachkompetenz gebündelt
- Ressourcen und Daten zentral
- einheitliche Regelungen

Zentral – Nachteile

- weniger flexibel, Auslastungsprobleme
- Fachbereiche zu wenig gehört
- Entscheidungen fern vom Ort

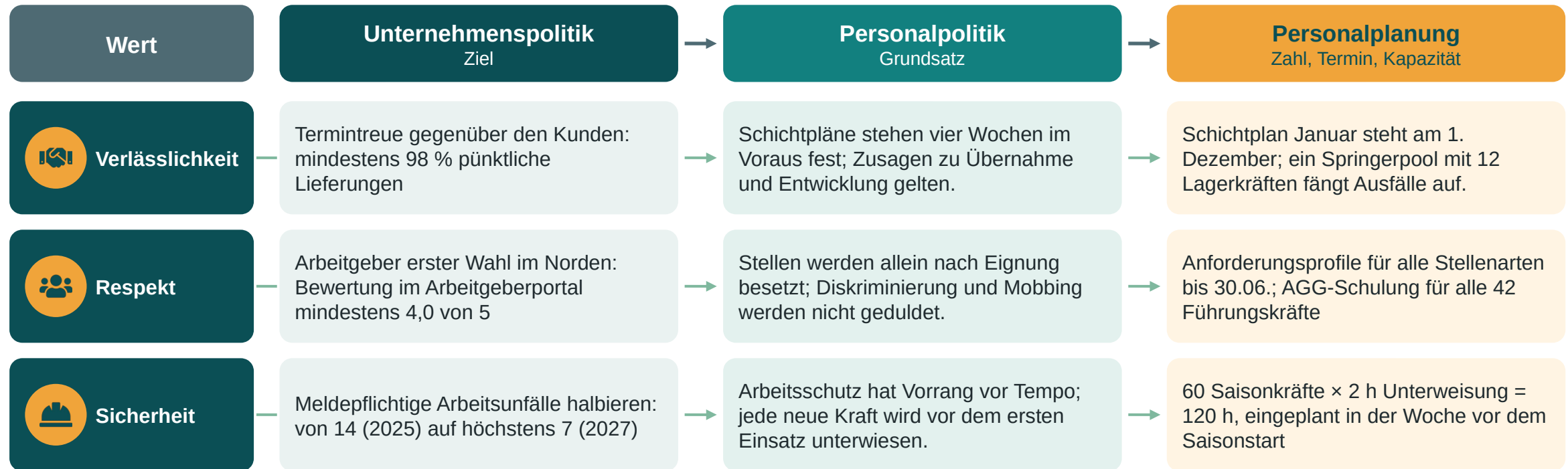
Beste Lösung: Kombination

Dezentral gilt spiegelbildlich.

TransKontor: Entgeltabrechnung und Arbeitsrecht zentral in Hamburg, Schichtplanung und Aushilfeinsatz vor Ort in den Lagern.

Fallbeispiel: Drei Werte, drei Ebenen

2.1



Ergebnis: Die Unternehmenspolitik setzt das Ziel, die Personalpolitik übersetzt den Wert in einen verbindlichen Grundsatz, die Personalplanung macht daraus Zahl, Termin und Kapazität. Jede Ebene ist Mittel für die darüberliegende – genau diese durchgehende Kette wird in der Prüfung verlangt.

2.2

Arten der Führung

Motivation, Zielvereinbarung und Delegation – mit welchen Techniken Führungskräfte steuern



Management-by-Techniken im Überblick

2.2

Deutsch	Englisch	Kernidee
Führen durch Zielvereinbarung	Management by Objectives (MbO)	Ziele gemeinsam vereinbaren
Aufgabenbezogenes Führen	Management by Delegation (MbD)	Aufgaben samt Kompetenz übertragen
Führen nach dem Ausnahmeprinzip	Management by Exception (MbE)	eingreifen nur bei Abweichungen
Führen nach Entscheidungsregeln	Management by Decision Rules	entscheiden nach festen Regeln
Führen durch Ergebnisvorgabe	Management by Results (MbR)	Ziele werden einseitig vorgegeben

Techniken ≠ Führungsstile: Management-by-Techniken sind Verfahren zur konkreten Führung. Führungsstile beschreiben das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden (→ 2.3).

5 Gemeinsamkeiten

- ✓ Führungskräfte werden von Routine entlastet
- ✓ Aufgaben und Verantwortung wandern nach unten
- ✓ Motivation der Mitarbeitenden soll steigen
- ⚠ Problem: Überforderung möglich
- ⚠ Problem: Kontrolle

Motivation: Arten, Warnsignale, Betriebsklima

2.2

Motivation = zielorientierte Bereitschaft zu handeln. Sie entsteht aus Bedürfnissen, die Beweggründe (Motive) für das Verhalten erzeugen.

intrinsisch

von innen: Interesse, Freude an der Aufgabe – gefördert durch Autonomie, Erfolgserleben, Verantwortung

z. B. Lukas Meinke arbeitet neue Aushilfen ein.

extrinsisch

von außen: Entgelt, Prämien, Aufstieg, gute Arbeitsbedingungen, gutes Führungsverhalten

z. B. Saisonprämie im Weihnachtsgeschäft

positiv

Annäherung an erwünschte Folgen wie Anerkennung, Erfolg oder Lob

z. B. Team will die Fehlerquote halbieren und dafür Anerkennung erhalten.

negativ

Vermeidung unerwünschter Folgen wie Kritik, Sanktionen, Versetzung oder Jobverlust

z. B. „Wer Fehler macht, fliegt raus.“



Warnsignale geringer Motivation

- mehr Fehlzeiten
- Dienst nach Vorschrift
- Leistung sinkt ohne erkennbaren Grund
- keine Beteiligung an Diskussionen
- Kollegen beschwerten sich

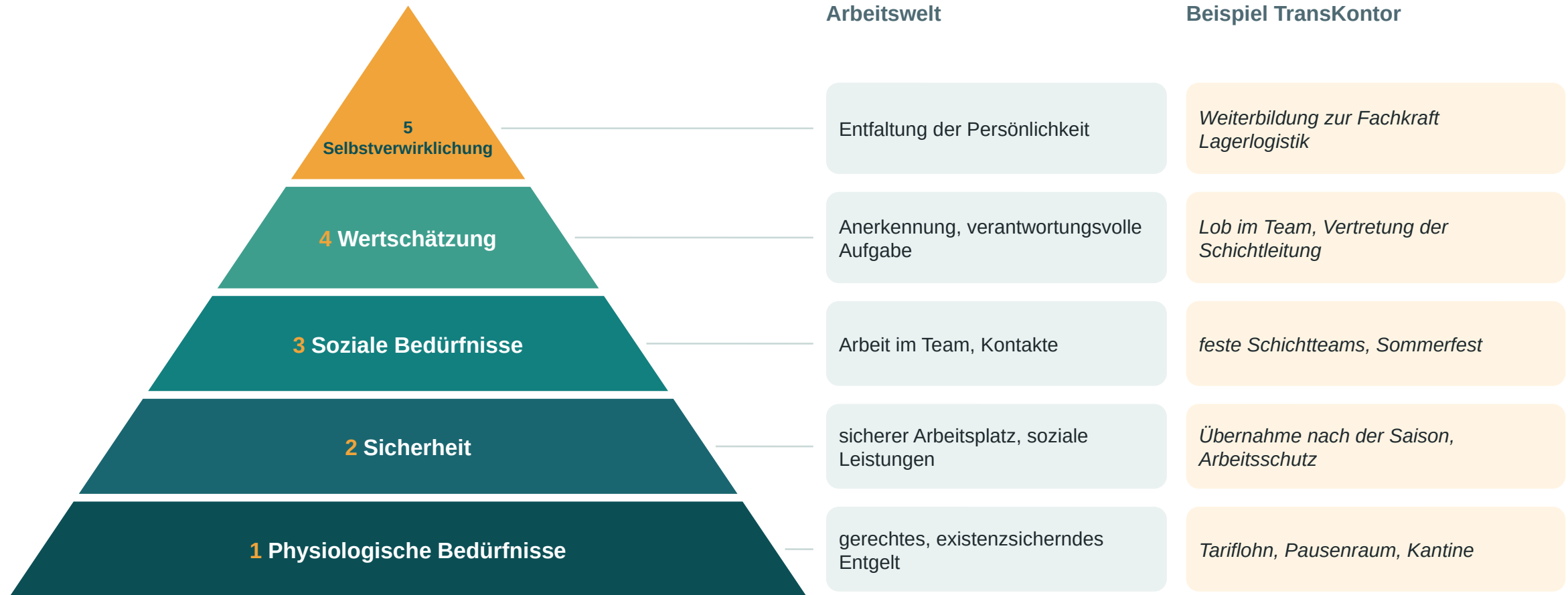


Betriebsklima hängt ab von

- Arbeitsbelastung
- Entgeltniveau und -verteilung
- Kollegen und Umgangston
- Führungsstil
- organisatorischen Regelungen

Bedürfnispyramide nach Maslow

2.2

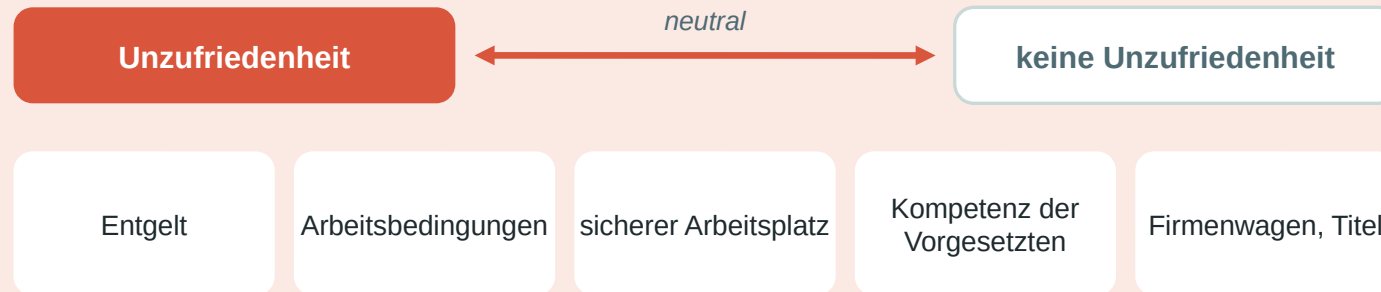


Prinzip: Eine höhere Stufe motiviert erst, wenn die darunterliegende weitgehend erfüllt ist. **Kritik:** strenge Rangfolge ist realitätsfern.

Herzberg: die Zwei-Faktoren-Theorie

2.2

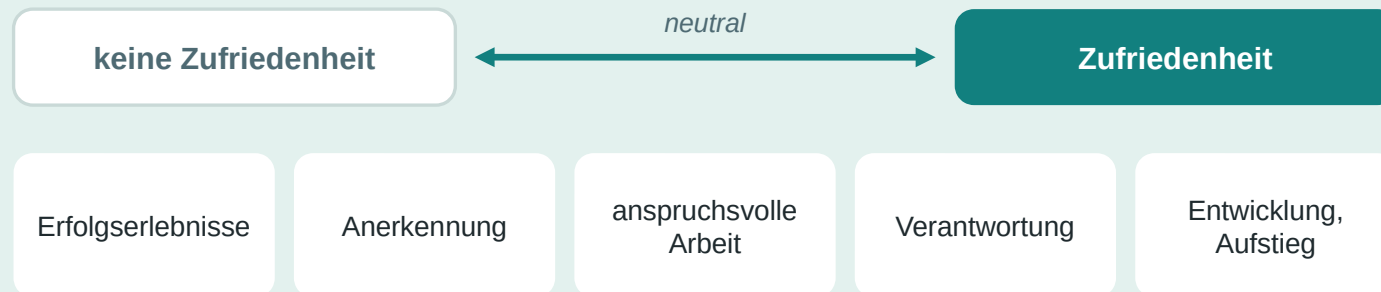
Hygienefaktoren verhindern Unzufriedenheit (extrinsisch)



Folgerung

Fehlende Hygienefaktoren vorrangig beheben; Motivatoren können zugleich wirken. Mehr Hygiene erzeugt keine Zufriedenheit: Eine Lohnerhöhung beseitigt Unzufriedenheit nur kurzfristig.

Motivatoren schaffen Zufriedenheit (intrinsisch)



Vergleich mit Maslow

Gemeinsam: Grundbedürfnisse nicht vernachlässigen. Hygienefaktoren ≈ untere Stufen, Motivatoren ≈ obere Stufen (Modellannahme).

Kritik

Ob es diese strikte Zweiteilung wirklich gibt, ist umstritten.

Fallbeispiel: Maslow und Herzberg im Lager

2.2

Saisonaushilfe Dana K.

23 Jahre, befristet bis 31.12.



offene Stufe 2
Sicherheit

Hygienefaktor fehlt: Arbeitsplatzsicherheit

wirkt: Zusage: „Wer gut arbeitet, wird im Januar übernommen.“

verpufft: Weiterbildungsangebot

Fahrer Milan Novak

seit April im Haus, fährt allein



offene Stufe 3
soziale Bedürfnisse

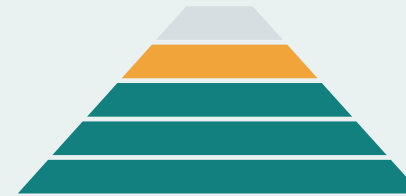
Hygienefaktor fehlt: Kontakt im Team

wirkt: Pate, fester Tourpartner, Fahrerstammtisch

verpufft: Titel „Tourenexperte“

Kommissionierer Ralf T.

51 Jahre, 18 Jahre im Lager



offene Stufe 4
Wertschätzung

Motivator fehlt: Anerkennung

wirkt: Key User im neuen System, Lob im Team

verpufft: 50 € mehr im Monat

Disponentin Marie Hoffmann

kompetent, will sich entwickeln



offene Stufe 5
Selbstverwirklichung

Motivator gesucht: Entwicklung, Verantwortung

wirkt: Weiterbildung zur Fachwirtin, Projekt Tourenplanung

verpufft: neuer Firmenwagen

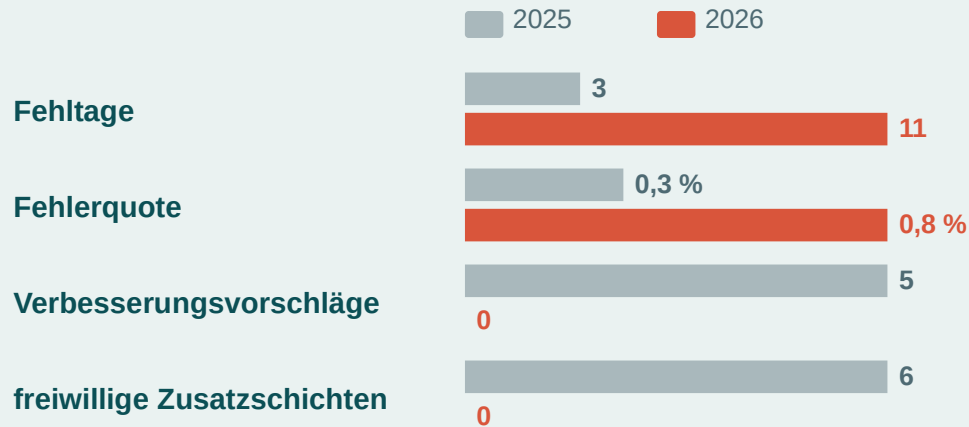


Ergebnis: Dasselbe Angebot wirkt je nach Person ganz unterschiedlich. Erst fragen: Welche Stufe ist offen? Fehlt ein Hygienefaktor (Dana, Milan), wird er vorrangig bearbeitet – ein Motivator allein ginge am Mangel vorbei. Ist die Basis erfüllt (Ralf, Marie), motivieren Anerkennung, Verantwortung und Entwicklung; mehr Geld oder Statussymbole beseitigen dann nur kurz Unzufriedenheit.

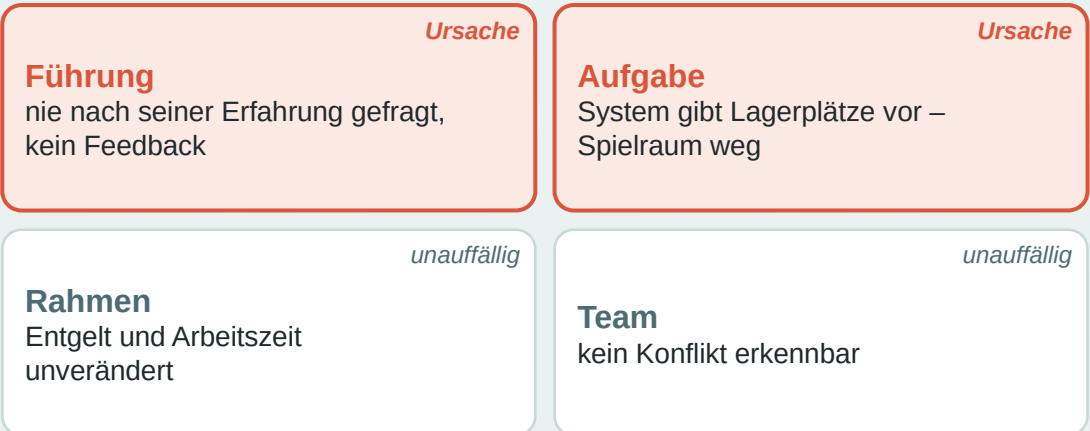
Fallbeispiel: Innere Kündigung erkennen

2.2

Warnsignale bei Kommissionierer Ralf T. (Jan.–Juni)



Ursachen in vier Feldern prüfen



1 Gespräch: Beobachtungen ansprechen, nach Gründen fragen – nicht urteilen

2 Maßnahme: Key User im System, Vorschläge zur Lagerplatzvergabe erarbeiten

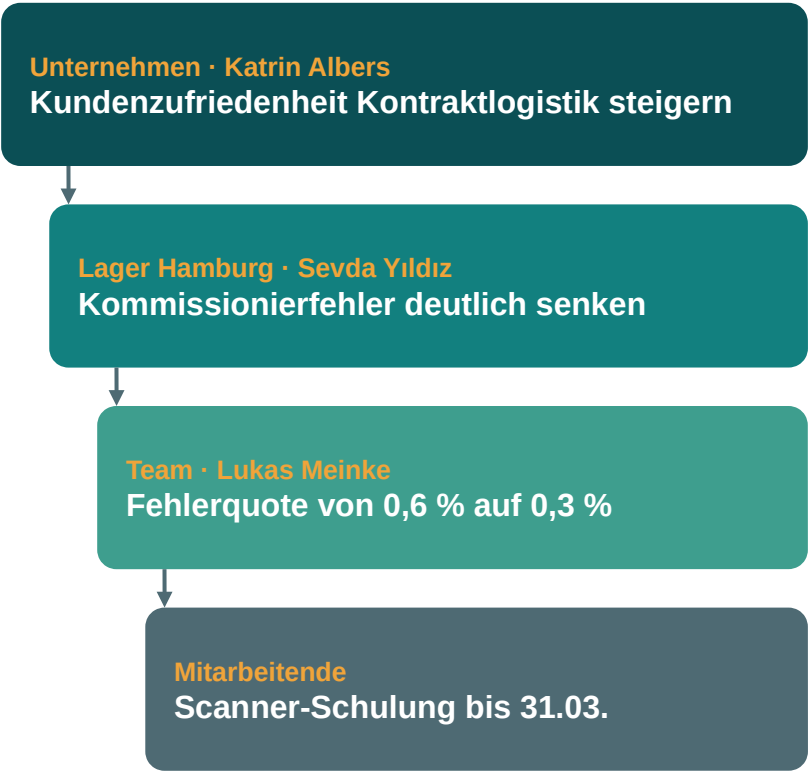
3 Kontrolle nach 3 Monaten: Fehlerquote 0,3 %, 1 Fehltag, 3 Vorschläge



Ergebnis: Ein einzelnes Signal kann Zufall sein – vier gleichzeitig sind ein Muster. Die Ursache lag bei Führung und Aufgabe, nicht beim Geld: Ralf T. fühlte sich bei der Systemeinführung übergangen. Gespräch und echte Beteiligung kosten wenig; die Kündigung einer erfahrenen Fachkraft (Wiederbesetzung, Einarbeitung) ein Vielfaches.

Management by Objectives – Führen mit Zielen

Zielkaskade TransKontor



Übergeordnete Ziele werden heruntergebrochen und mit den Mitarbeitenden vereinbart – bewertet wird das Ergebnis.

Ablauf in fünf Schritten



„Die Kommissionierfehlerquote im Lager Hamburg sinkt bis 31.12.2027 von 0,6 % auf 0,3 % (Auswertung im Lagerverwaltungssystem).“

S	spezifisch	konkret: Kommissionierfehler, Lager Hamburg
M	messbar	Fehlerquote in % laut Lagerverwaltungssystem
A	akzeptiert	mit dem Team vereinbart, anspruchsvoll
R	realistisch	mit neuen Scannern und Schulung erreichbar
T	terminiert	Stichtag 31.12.2027, Zwischencheck 30.06.

MbO: Chancen, Grenzen, Voraussetzungen

2.2



Vorteile

- Teilziele aus Unternehmenszielen ableitbar
- Beteiligung motiviert und stärkt Identifikation
- Vorgesetzte werden entlastet
- transparente Beurteilung – Basis für leistungsgerechte Vergütung
- Feedback und Eigenverantwortung



Nachteile

- hoher Zeit- und Verwaltungsaufwand
- Gefahr: nur leicht messbare Kennzahlenziele
- Fehlentwicklungen werden spät erkannt
- unrealistische Ziele überfordern und demotivieren
- Ziele werden doch top-down vorgegeben

Voraussetzungen

- Ziele sind messbar bzw. überprüfbar
- Ergebnisse lassen sich den Mitarbeitenden eindeutig zurechnen

MbO und MbR (vereinfacht)

MbO

Ziele werden
gemeinsam vereinbart

Management by Objectives

MbR

Ziele werden einseitig
vorgegeben

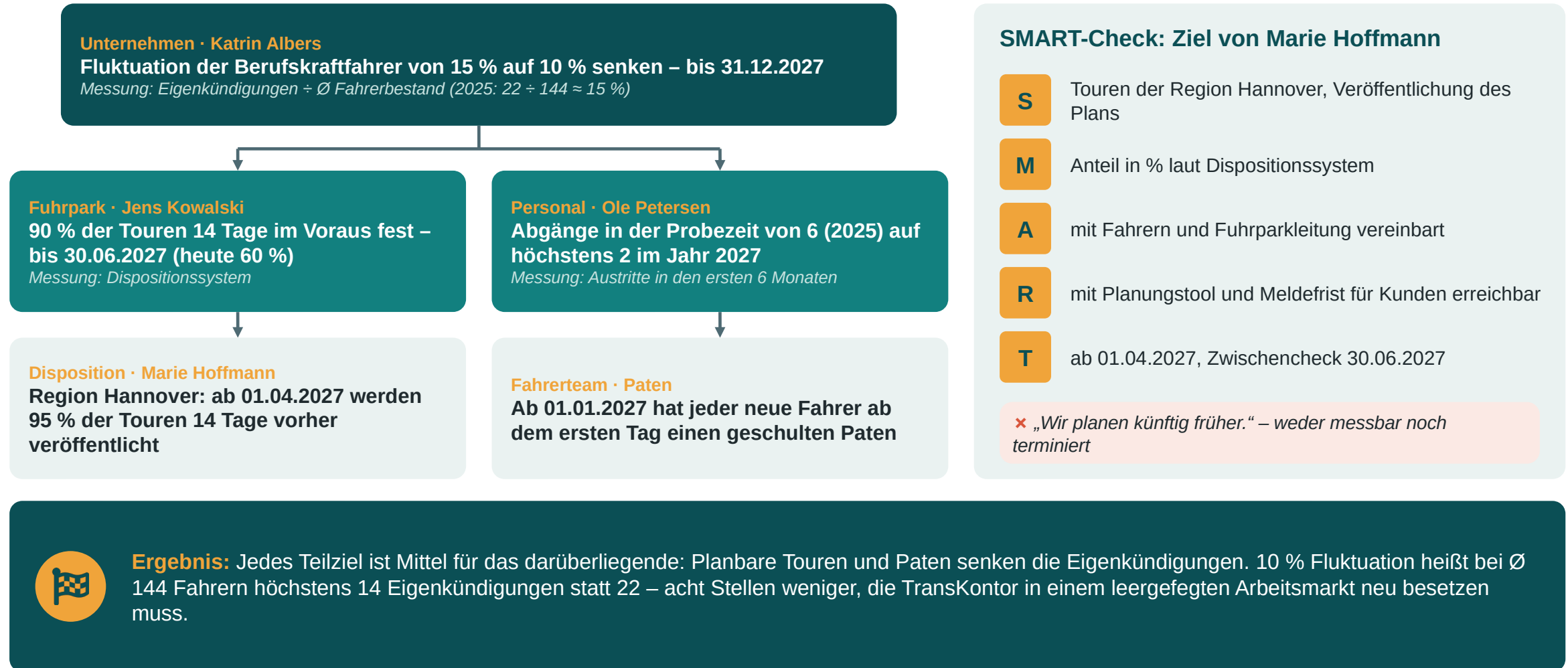
Management by Results



Prüfungstipp: In unserer Auswertung kam MbO in 6 von 23 Prüfungen vor (Voraussetzungen, Kritik, Vor- und Nachteile, Abgrenzung zu MbR und MbD).

Fallbeispiel: Zielkaskade gegen Fahrerfluktuation

2.2



Management by Delegation – das Prinzip

2.2



5 Grundsätze der Delegation

- 1 Mit der Aufgabe Befugnisse und Handlungsverantwortung übertragen
- 2 Alle relevanten Informationen weitergeben
- 3 Über- und Unterforderung vermeiden
- 4 Inhalt und Befugnisse schriftlich festhalten
- 5 Aufgaben dauerhaft übertragen, nicht nur im Einzelfall

TransKontor: Sevda Yıldız überträgt Lukas Meinke die Einsatzplanung der Spätschicht – samt Befugnis, Schichten zu tauschen und Aushilfen anzufordern.

Delegation: Chancen, Risiken, Rückdelegation

2.2



Vorteile

- Entlastung: Führungskraft konzentriert sich auf Kernaufgaben
- Förderung des Nachwuchses
- höhere Motivation durch Verantwortung
- Entscheidungen näher am Geschehen
- neue Blickwinkel und Ideen



Nachteile

- Überforderung – Motivation sinkt, keine Entlastung
- Koordinations- und Kontrollaufwand
- Führungskraft gibt Einfluss ab
- Fehler fallen auf die Führungskraft zurück
- Gefahr der Rückdelegation



Rückdelegation

Mitarbeitende geben eine übertragene Aufgabe an die Führungskraft zurück – oft unbemerkt.

„Frau Yıldız, können Sie das mit dem Kunden nicht kurz selbst klären?“

Gegenmittel

- Befugnisse klar und schriftlich regeln
- beraten, aber Aufgabe nicht zurücknehmen
- Lösungsvorschlag einfordern

Merke: Im Vergleich zum MbO ist Delegation ein einfaches, unvollständiges Prinzip.

Abwägen aus vier Sichten



Mitarbeitende



Führungskraft



Unternehmen

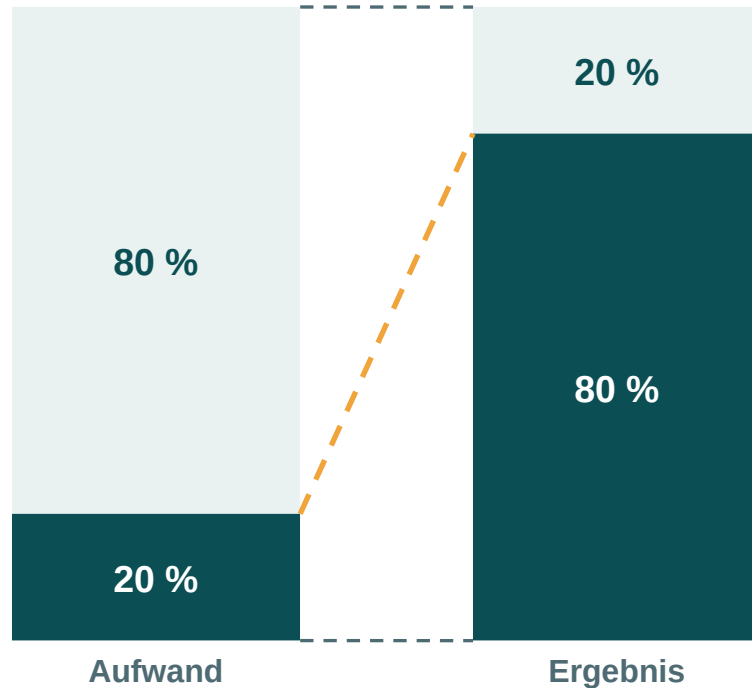


Kunden

Prioritäten setzen: Pareto und Eisenhower

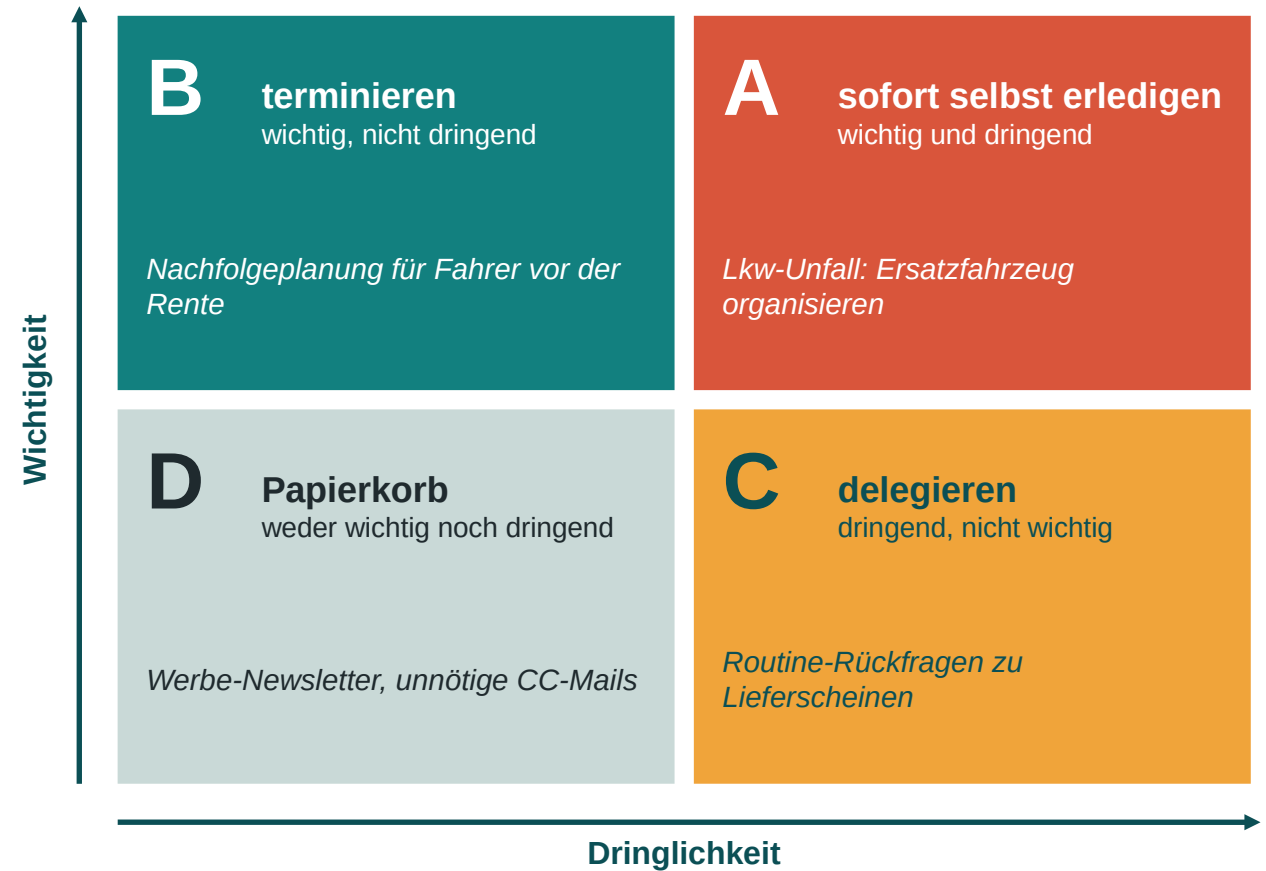
2.2

Pareto-Prinzip (80/20-Regel)



Die wichtigsten 20 % der Aufgaben bringen 80 % des Ergebnisses – dafür störungsfreie Zeitblöcke reservieren. Faustregel, kein Naturgesetz.

Eisenhower-Matrix



2.3

Führungsstile

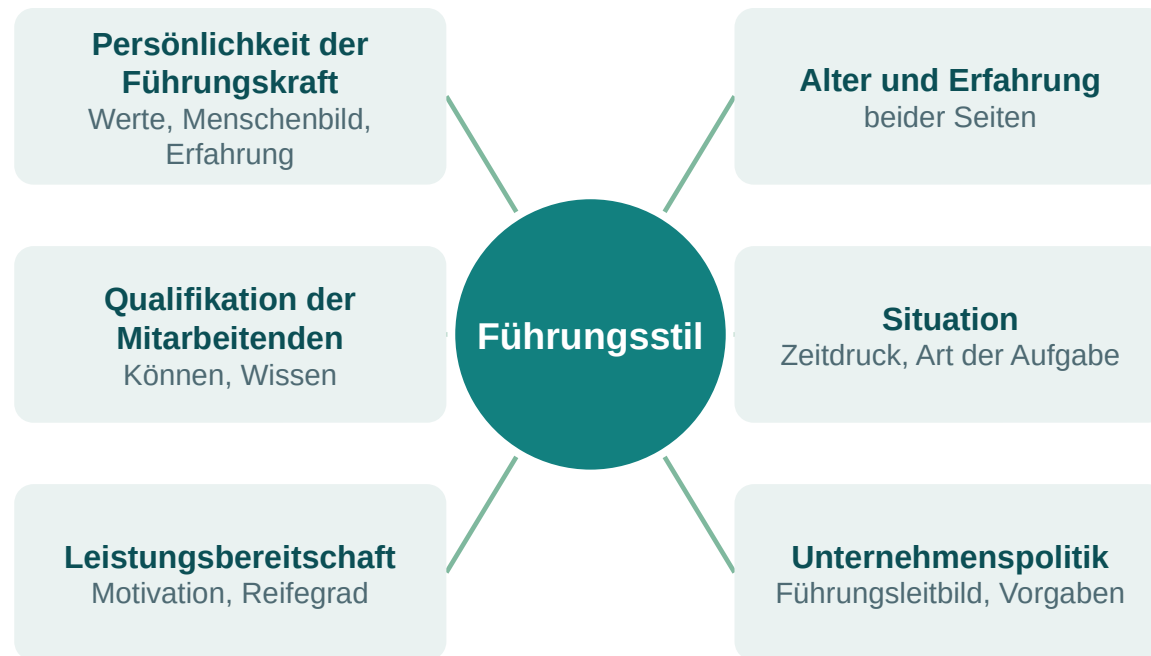
Wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden umgehen – von Lewin über das Managerial Grid bis zum situativen Führen.



Führungsstil – Begriff und Einflussfaktoren

2.3

Führungsstil (hier verwendete Abgrenzung): das typische, wiederkehrende Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden. Er ist nicht immer frei wählbar.



Einteilung nach der Zahl der Dimensionen

eindimensional → *Lewin*

ein Kriterium: Wie stark werden Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt?

zweidimensional → *Blake/Mouton*

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung

mehrdimensional → *Reddin, Hersey/Blanchard*

zusätzlich Effektivität bzw. Situation und Reifegrad



Führungskultur

Ein Führungsstil wird im ganzen Unternehmen einheitlich gepflegt – nicht nur von einzelnen Führungskräften oder in einer Abteilung.

Führungsstile nach Lewin – das Kontinuum

2.3

Kriterium nach Kurt Lewin: Wie stark beteiligt die Führungskraft die Mitarbeitenden an Entscheidungen?



Autoritär – kooperativ – laissez-faire im Vergleich

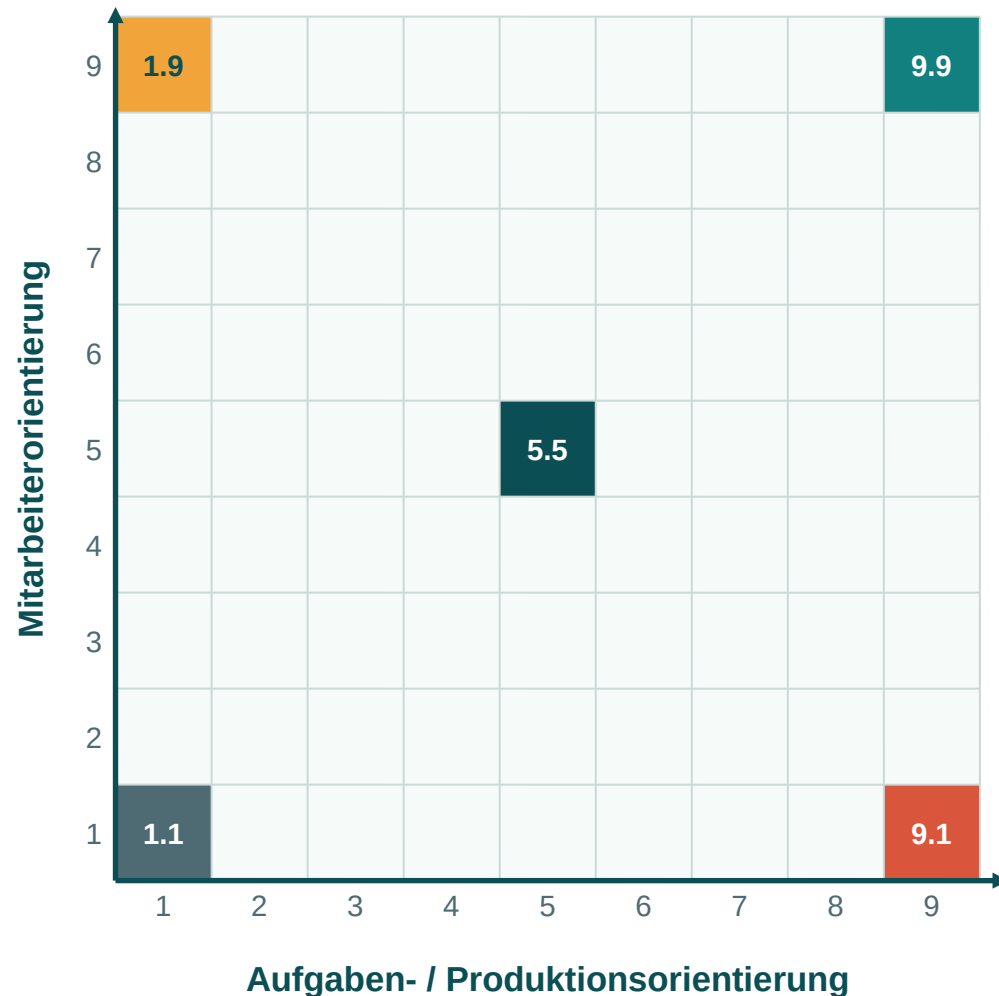
2.3

Merkmal	Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
Entscheidung	Führungskraft allein	gemeinsam, Führungskraft trägt die Verantwortung	Mitarbeitende selbst, nur Ziele vorgegeben
Information	von oben nach unten, nur das Nötigste	offen, in beide Richtungen, Moderation	kaum gesteuert, untereinander
Kontrolle	eng, durch die Führungskraft	Ergebnis- und Selbstkontrolle	kaum oder gar nicht
Vorteile	• schnelle, klare Entscheidungen • klare Zuständigkeiten • gute Kontrolle	• hohe Motivation • Wissen und Kreativität genutzt • ausgewogenere Entscheidungen • Führungskraft wird entlastet	• großer Freiraum • Kreativität und Eigeninitiative motivierter Fachleute
Nachteile	• Motivation sinkt, Ideen gehen verloren • Fehlentscheidungen Einzelner • Machtvakuum bei Ausfall der Führungskraft	• lange Entscheidungswege • hohe Anforderungen an beide Seiten • Diskussionen als lästig empfunden	• Disziplinmangel, Chaos • Kompetenzstreit, offene Konflikte • Schwächere werden benachteiligt
Geeignet, wenn ...	Gefahr oder Zeitdruck herrscht (z. B. Unfall im Lager)	Mitarbeitende qualifiziert und motiviert sind, Aufgaben komplex	selbstständige Expertenteams arbeiten

Merkhilfe: Beim Machtvakuum fragen Sie immer – was passiert, wenn die autoritäre Führungskraft krank wird? Niemand traut sich zu entscheiden.

Managerial Grid nach Blake/Mouton

2.3



9.9

Teammanagement „*team management*“

hohe Leistung und hohes Engagement – Idealstil, verlangt aber viel Einsatz

9.1

Befehl-Gehorsam-Management „*produce or perish*“

nur das Ergebnis zählt; Folge: Dienst nach Vorschrift

1.9

Glacéhandschuh-Management „*country club management*“

angenehmes Klima, Leistung und Qualität leiden

5.5

Kompromiss-Management „*middle of the road*“

ausgewogener Mittelweg, Reserven bleiben ungenutzt

1.1

Überlebens-/Minimalmanagement „*impoverished management*“

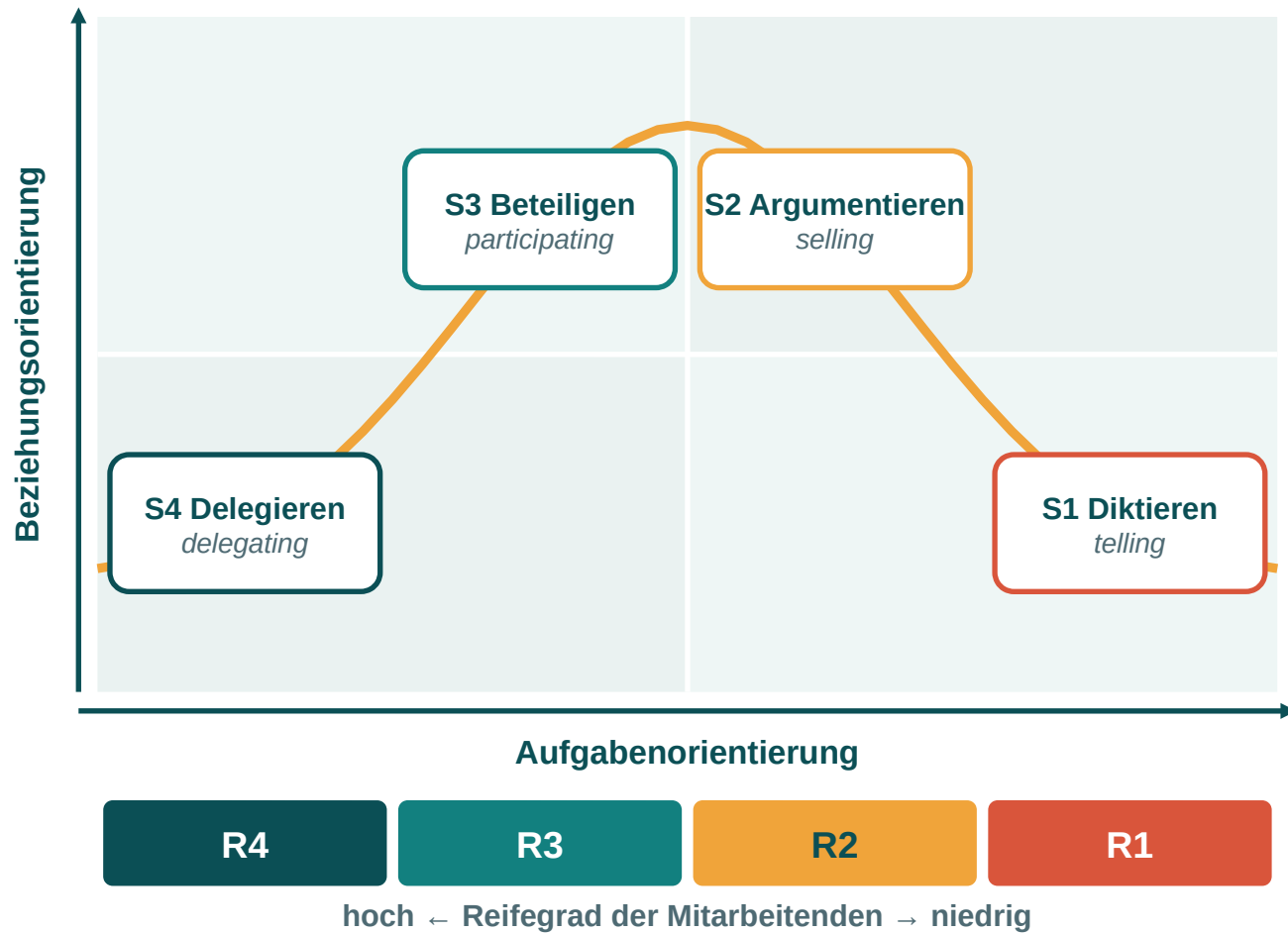
Verzicht auf Führung, nur minimaler Einsatz



Notation: erste Zahl = Aufgabenorientierung (x-Achse), zweite Zahl = Mitarbeiterorientierung (y-Achse).

Situatives Führen nach Hersey/Blanchard

2.3



Reifegrad = Können (Fähigkeit) + Wollen (Motivation) – immer bezogen auf die konkrete Aufgabe

R1

kann nicht · will nicht
→ **S1 Diktieren**: klare Anweisungen, enge Kontrolle

R2

kann nicht · will
→ **S2 Argumentieren**: erklären, überzeugen, Fragen zulassen

R3

kann · will nicht
→ **S3 Beteiligen**: einbeziehen, mitentscheiden lassen

R4

kann · will
→ **S4 Delegieren**: Verantwortung übertragen, selten kontrollieren



Achtung: R2 = will, kann aber nicht. R3 = kann, will aber nicht.

Fallbeispiel: Ein Fahrer, vier Reifegrade

2.3

Situation: Milan Novak (29) fährt seit fünf Jahren Lkw und ist seit April bei TransKontor. Fuhrparkleiter Jens Kowalski fragt sich: Wie führe ich ihn – bei welcher Aufgabe?

Aufgabe	Können	Wollen	Reife	Stil	Verhalten von Jens Kowalski
Gefahrgut fahren (ADR) – Schulung und Prüfung stehen noch aus	✗	✗	R1	S1 Diktieren	Schulung und Prüfung terminieren; bis zur gültigen ADR-Bescheinigung kein Einsatz als Gefahrgutfahrer
Neue Telematik-App für Ablieferbelege	✗	✓	R2	S2 Argumentieren	Nutzen erklären, Fragen beantworten, in der ersten Woche täglich nachfragen
Nachttour nach Hannover übernehmen	✓	✗	R3	S3 Beteiligen	Gründe anhören, Lösung gemeinsam finden (Tausch, Ausgleichstag)
Nahverkehrstour Hamburg mit Kundenkontakt	✓	✓	R4	S4 Delegieren	Tour eigenverantwortlich, Kontrolle nur über Kennzahlen



Ergebnis: Der Reifegrad hängt an der Aufgabe, nicht an der Person: Novak ist gleichzeitig R1 (Gefahrgut) und R4 (Stammtour). Kowalski wechselt deshalb je Aufgabe den Stil. Beim Gefahrgut gilt: erst Schulung, Prüfung und ADR-Bescheinigung. Danach richtet er Anleitung und Unterstützung am tatsächlichen Können und Wollen aus – ein motivierter Fahrer kann von R2 direkt zu R4 gelangen.

2.4

Führen von Gruppen

Teams entwickeln, Rollen erkennen, Konflikte lösen – und die eigene Rolle als Führungskraft verstehen.



Gruppe, Team und Gruppenkohäsion

2.4

Gruppe / Team: nach außen abgegrenzte Einheit aus geeigneten Mitarbeitenden, die gemeinsam eine bestimmte Aufgabe erfüllen. Ein Team tritt als Leistungseinheit auf und trägt gemeinsam Verantwortung.



Formelle Gruppe

vom Unternehmen bewusst gebildet, fest in die Aufbauorganisation eingebunden

TransKontor:

- Frühschicht Kommissionierung
- Projektteam Lagerverwaltungssystem



Informelle Gruppe

entsteht ungeplant aus Sympathie oder gemeinsamen Interessen

TransKontor:

- Fahrgemeinschaft nach Lehrte
- Kickerrunde in der Pause



Cliquen (Teilgruppen, die andere ausschließen) gefährden den Zusammenhalt. Die Führungskraft bezieht alle ein, z. B. durch gemischte Arbeitspaare.

Gruppenkohäsion

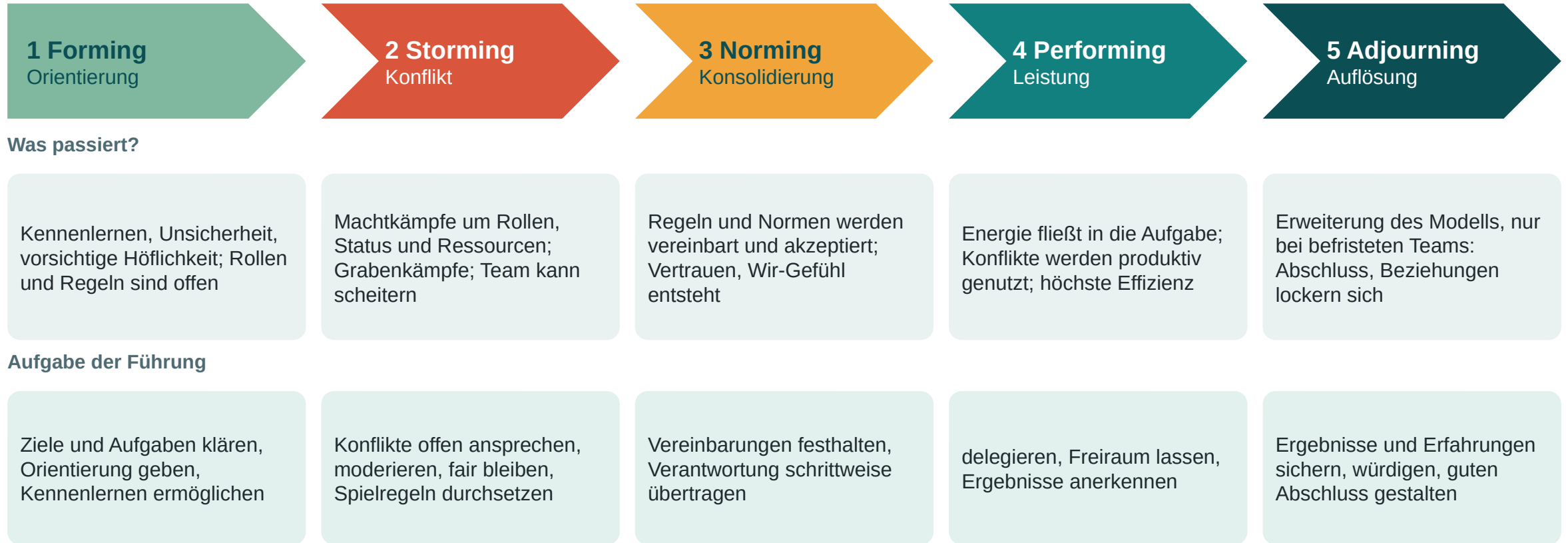
= innerer Zusammenhalt einer Gruppe



Hohe Kohäsion kann die Leistung fördern, wenn die Gruppennormen leistungsförderlich sind – bei ungünstigen Normen auch Negatives verstärken.

Teamentwicklung nach Tuckman

2.4



Beispiel TransKontor: Für einen neuen Kunden (Retourenmanagement) entsteht in Hannover-Lehrte ein Team aus 14 Beschäftigten – 6 aus Hamburg, 8 neu eingestellt. Nach drei Wochen Streit um die beliebte Frühschicht: typisch Storming.

Rollen in der Gruppe – und wie Sie reagieren

2.4

Rollen nach Integrationsgrad



Informelle Führungspersonen („Leitwolf“) einbinden und als Fürsprecher gewinnen.

fördern

Stars, Organisatoren, Leistungsstarke

→ anspruchsvolle Aufgaben delegieren, Entwicklung anbieten

anspornen

Mitläufer, Drückeberger, Leistungsschwache

→ Ziele vereinbaren, Fortschritte anerkennen

bremsen

Intriganten, übertrieben Ehrgeizige, Clowns

→ Grenzen setzen, Regeln konsequent einfordern

integrieren

Außenseiter, Sündenböcke, Neue

→ Patenschaft, gemeinsame Aufgaben, Ausgrenzung stoppen

ermutigen

Schüchterne, Problembeladene

→ Zutrauen zeigen, Erfolge ermöglichen, Gespräch anbieten

Teamarbeit: Chancen, Risiken, Teamleitung

2.4



Vorteile

- Synergieeffekte
- Austausch von Wissen und Erfahrung
- bessere Abstimmung, keine Doppelarbeit
- Anerkennung und Zugehörigkeit
- Führungsaufgaben verlagern sich ins Team



Nachteile

- Machtkämpfe binden Energie
- ungeliebte Rollen, Überforderung
- unliebsame Arbeit wird abgeschoben
- Neid und Missgunst
- Konflikte zwischen Teams



Rotationsprinzip bei TransKontor: Im Retourenteam Lehrte wechseln die Beschäftigten wöchentlich zwischen Annahme, Prüfung und Wiedereinlagerung – weniger Monotonie, flexibler Einsatz bei Krankheit.

Rollen der Teamleitung

Chef und zugleich ...



Berater

Organisation, Abläufe, persönliche Anliegen



Koordinator

Zusammenarbeit mit anderen Teams, Ressourcen



Moderator

Ziele finden, Ideen sammeln, Konflikte lösen

Führungsstil: mitarbeiterorientiert

Konflikte: Begriff, Ursachen und Folgen

2.4

Konflikt (lat. configere = zusammenstoßen): Spannungssituation zwischen mindestens zwei Personen oder Gruppen – den Konfliktparteien –, die jeweils ihre eigenen Interessen durchsetzen wollen.

Typische Ursachen



Konkurrenz, Leistungsunterschiede



unterschiedliche Meinungen und Werte



unklare Kompetenzen und Verantwortung



Abneigung, Rivalität, Eifersucht



Angst vor Veränderungen (Fusion, neue Leitung)



zu hohe Ziele, Zeitdruck, Unsicherheit

Gar keine Konflikte? Oft ein Hinweis auf unterdrückte Spannungen.

Folgen ungelöster Konflikte

sichtbare Unzufriedenheit



sinkende Motivation



hoher Krankenstand



innere Kündigung



Fluktuation



sinkende Leistung und Umsätze



Beurteilungskonflikt

unterschiedlicher Informationsstand, verschiedene Wege zum Ziel

Schichtleitungen streiten, ob Zonen- oder Auftragskommissionierung schneller ist

Vorbeugen: Transparenz, Daten offenlegen



Zielkonflikt

unvereinbare Ziele, oft zu Projektbeginn

Vertrieb verspricht Neukunden Same-Day-Versand, das Lager will planbare Schichten

Vorbeugen: Ziele klar formulieren und priorisieren



Verteilungskonflikt

knappe Ressourcen: Budget, Personal, Geräte

Hamburg und Lehrte wollen in der Saison dieselben Zeitarbeitskräfte

Vorbeugen: transparente, faire Verteilungsregeln



Beziehungskonflikt

Antipathie, Misstrauen, Vorurteile – oft aus Kompetenzstreit

zwei Vorarbeiter reden nur noch über die Teamleitung miteinander

Vorbeugen: respektvoller Umgang, früh ansprechen

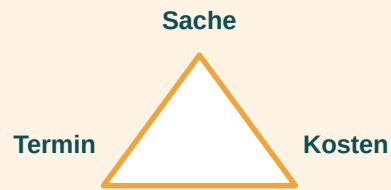


Werte- und Normenkonflikt

unterschiedliche Weltanschauung, Moral, Normen

Streit, ob Sicherheitsregeln bei Zeitdruck „großzügig“ ausgelegt werden dürfen

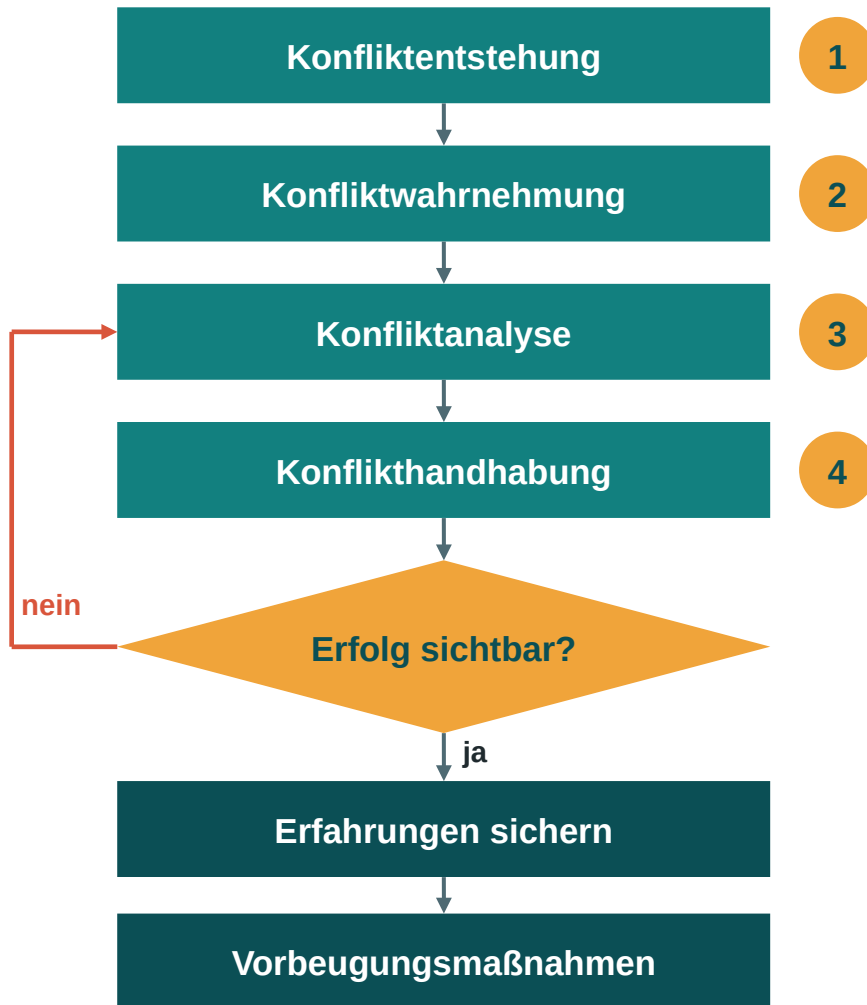
Vorbeugen: verbindliche Werte im Leitbild verankern



Magisches Dreieck im Projekt: Sach-, Termin- und Kostenziel konkurrieren. Beispiel: neues Lagerverwaltungssystem in Lehrte – voller Funktionsumfang, Start vor dem Weihnachtsgeschäft, Budget 400.000 €. Wird ein Ziel verschärft, leidet mindestens ein anderes.

Ablauf eines Konflikts

2.4



1

Entstehung: auf der Sach- oder Beziehungsebene, oft beides vermischt; meist verdeckt, bricht später offen aus.

Typische Auslöser: Leistungsdruck, Fehler, Zielsetzung und Planung, Endphase eines Projekts

2

Wahrnehmung ist subjektiv. Konfliktsignale erkennen:

aggressiver Ton

Verweigerung, Boykott

Mobbing

Unpünktlichkeit

Abwesenheit

hoher Krankenstand

3

Analyse – Leitfragen:

Wer ist beteiligt? Worum geht es? Welche Konfliktart liegt vor? Welche Gemeinsamkeiten gibt es noch?

4

Handhabung: passende Strategie wählen – Durchsetzung, Kompromiss, Vermeidung oder Konsens (nächste Folie)

Konflikte handhaben: Strategien und Eskalation

2.4



Fall TransKontor: Disponentin Marie Hoffmann plant kurzfristig Zusatztouren für einen Großkunden. Fuhrparkleiter Jens Kowalski lehnt ab – Lenk- und Ruhezeiten, Wartungstermine. Der Streit schaukelt sich hoch.



Durchsetzung (Kampf)

Die Geschäftsführung ordnet alle Touren an – Kowalski verliert, Streit schwelt weiter.

win-lose



Kompromiss (Verhandlung)

Zwei statt vier Zusatztouren – beide geben nach, keiner ist ganz zufrieden.

teilweise



Vermeidung (Rückzug)

Das Thema wird vertagt, niemand entscheidet – der nächste Streit ist programmiert.

lose-lose



Konsens (Kooperation)

Gemeinsam neu: Subunternehmer für Spitzen, feste Meldefrist bis 14 Uhr.

win-win

Ergebnisstufen

win-win

beide können noch gewinnen

win-lose

nur eine Partei gewinnt

lose-lose

beide verlieren

zunehmende Eskalation

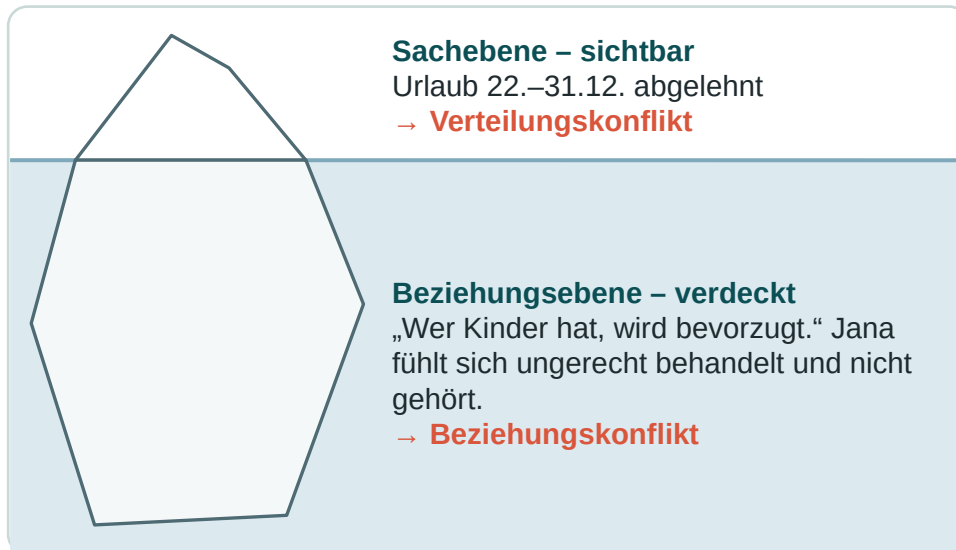


Prüfungstipp: Vermeidung kann kurzfristig oder situationsabhängig sinnvoll sein; als dauerhafte Lösung eines wichtigen Konflikts ist sie meist ungeeignet. Ziel: möglichst win-win.

Fallbeispiel: Streit um den Weihnachtsurlaub

2.4

Situation: Lagerfachkraft Jana S. beantragt vom 22. bis 31.12. Urlaub. Teamleiter Lukas Meinke lehnt ab – Urlaubssperre im Weihnachtsgeschäft. Jana wirft ihm vor, Kollegen mit Kindern zu bevorzugen; seitdem reden beide nur das Nötigste.



Durchsetzung

win-lose

„Sperre ist Sperre“ – Antrag bleibt abgelehnt
Folge: Jana zieht sich zurück



Vermeidung

lose-lose

Thema wird totgeschwiegen
Folge: Konflikt schwelt weiter



Kompromiss

teilweise

Jana bekommt 3 statt 8 Tage frei
Folge: Vorwurf bleibt im Raum



Konsens

win-win

Vier-Augen-Gespräch und eine Weihnachtsregel für das ganze Team
Folge: Sach- und Beziehungsebene gelöst



Ergebnis: Erst die Ebenen trennen: über Wasser ein Verteilungskonflikt um knappe Urlaubstage, darunter ein Beziehungskonflikt. Der Konsens löst beides: Meinke hört zu, das Team vereinbart mit dem Betriebsrat eine rollierende Weihnachtsregel (§ 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG). Jana hat 27.–31.12. frei, ein Kollege tauscht freiwillig.

Autorität und berufliche Handlungskompetenz

2.4

Autorität (lat. auctoritas = Ansehen, Geltung)



Verliehene Autorität (Amtsautorität)

an Funktion oder Amt gebunden, nicht an die Person. Allein reicht sie nicht: Gute Leute gehen, andere werden passiv.



Erworbene Autorität

= fachliche Autorität (Wissen, Können) + persönliche Autorität (Vorbild, Glaubwürdigkeit); entsteht in einem langen Prozess.

Wer nur auf sein Amt pocht, stellt sich über das Team. Wer überzeugt, stellt sich vor das Team.

Fachkompetenz

Fachwissen, fachliche Fertigkeiten, Organisationsfähigkeit

Methodenkompetenz

Führungsmethoden, Planen und Entscheiden, Informationen beschaffen und weitergeben

Berufliche
Handlungskompetenz

Sozialkompetenz

Kooperation, Delegation, Team- und Kommunikationsfähigkeit; inkl. Reflexionskompetenz

Persönlichkeitskompetenz

Vorbild, Werte überzeugend vertreten, Lernbereitschaft, Kreativität, Belastbarkeit

Reflexionskompetenz: das eigene Führungsverhalten situativ analysieren und möglichst objektiv bewerten.

2.5

Personalplanung

Wie viele Beschäftigte mit welcher Qualifikation brauchen wir – wann und wo?



Quantitative und qualitative Personalplanung

2.5



Quantitative Personalplanung

Wie viele Beschäftigte brauchen wir – wann und wo?

- Anzahl der Beschäftigten zum richtigen Zeitpunkt
- Grundlage für Personalaufbau oder Personalabbau
- Ergebnis: Nettopersonalbedarf (Unter- oder Überdeckung)



Qualitative Personalplanung

Welche Qualifikationen werden gebraucht?

- Anforderungen der Stellen und Fähigkeiten der Beschäftigten vergleichen
- steuert Personalbeschaffung und Personalentwicklung
- Beispiel: Kommissionierkräfte mit Staplerschein

Ziel der Personalplanung: die richtigen Beschäftigten ...



in der richtigen
Anzahl



mit der richtigen
Qualifikation



zum richtigen
Zeitpunkt



am richtigen Ort

Arten des Personalbedarfs

2.5



Ersatzbedarf

Beschäftigte scheiden planmäßig oder unerwartet aus – die Stelle wird wieder besetzt.

TransKontor: Ein Fahrer geht in Rente, eine Nachfolge wird gesucht.



Neubedarf

Neue Stellen entstehen durch neue Aufgaben, Projekte oder Wachstum.

TransKontor: Neukunde aus dem Onlinehandel: 24 neue Stellen in der Kommissionierung.



Mehr-, Zusatz- oder Überbrückungsbedarf

Vorübergehender Bedarf, z. B. saisonal oder durch kürzere Arbeitszeit.

TransKontor: Weihnachtsgeschäft Oktober bis Dezember: 60 Zeitarbeitskräfte.



Reservebedarf

Hier verwendete Definition: Puffer für Ausfälle, die nicht in der Nettoarbeitszeit stecken (v. a. Krankheit).

TransKontor: Springerpool mit 12 Lagerkräften für kurzfristige Ausfälle.



Nachholbedarf

Stellen, die mangels geeigneter Bewerbungen bisher unbesetzt blieben.

TransKontor: 4 Kommissionierstellen in Hamburg sind seit Monaten frei.



Begriffe: Mehrbedarf heißt auch Zusatz- oder Überbrückungsbedarf; Reservebedarf wird unterschiedlich abgegrenzt. Urlaub ist kein zusätzlicher Reservebedarf, wenn er schon in der Arbeitszeitplanung steckt.

Instrumente der Personalplanung

2.5



Stellenbeschreibung

beschreibt eine Stelle schriftlich: Ziele, Aufgaben, Befugnisse, Anforderungen



Stellenplan

zeigt alle Stellen eines Bereichs – besetzt und unbesetzt



Stellenbesetzungsplan

ergänzt die tatsächliche Besetzung mit Namen; freie Stellen als unbesetzt

Schichtteam Wareneingang (Stellenplan: 8 Stellen)

Lukas M.

Aylin K.

Piotr W.

Jana S.

Murat D.

Kai L.

frei

frei

Stellenbesetzungsplan: grün = besetzt · gestrichelt = unbesetzt



Laufbahnplanung

Mitarbeitende im Mittelpunkt

Welche Stationen durchläuft eine Nachwuchskraft auf dem Weg zur Führungsaufgabe?

Lukas Meinke: Teamleiter → Schichtleiter → stv. Lagerleitung



Nachfolgeplanung

Stelle im Mittelpunkt

Wer kann eine künftig frei werdende Stelle übernehmen? Kandidaten gezielt vorbereiten.

Lagerleitung Lehrte wird 2028 frei – zwei interne Kandidaten



Prüfungsfalle: Laufbahnplanung geht vom Menschen aus, Nachfolgeplanung von der Stelle. Und: Der Stellenbesetzungsplan zeigt, wer die Stellen tatsächlich besetzt.

Methoden der Personalbedarfsermittlung

2.5

intuitiv, erfahrungsbasiert

rechnerisch, datenbasiert



Schätzverfahren

Führungskräfte schätzen den Bedarf aus Erfahrung.

einfach, schnell – aber subjektiv



Delphi-Methode

Standardisierte, mehrstufige Befragung: Ergebnisse gehen zurück, es wird erneut geschätzt.

objektiver als Einzelschätzung



Kennzahlenmethode

Bezugsgröße aus Erfahrung, z. B. Umsatz je Beschäftigten, Sendungen je Stunde.

setzt stabile Produktivität voraus



Stellenplanmethode

Vorhandene Stellen plus neue minus entfallende Stellen.

ermittelt den quantitativen Bedarf



Trendextrapolation

Vergangenheitswerte werden als Trend fortgeschrieben.

nur bei stabilem Trend brauchbar

Prüfungsliebling: Rechenschema auf den nächsten Folien

Globale Verfahren: rechnen mit Gesamtgrößen des Unternehmens

TransKontor: Umsatz je Beschäftigten: 95 Mio. € ÷ 650 ≈ 146.000 €

Differenzierte Verfahren: rechnen getrennt nach Bereichen, Aufträgen oder Arbeitsplätzen – genauer

TransKontor: Lager, Fuhrpark und Disposition je mit eigener Kennzahl

Rechenschema Brutto- und Nettopersonalbedarf

2.5

1 Bruttopersonalbedarf (Stellen = Soll)

	Stellenbestand (Soll, heute)
+	neu geschaffene Stellen
-	entfallende Stellen
=	Bruttopersonalbedarf

2 Fortgeschriebener Personalbestand (Köpfe = Ist)

	Personalbestand (Ist, heute)
-	geplante Abgänge
+	geplante Zugänge
=	fortgeschriebener Personalbestand

3 Nettopersonalbedarf

Bruttopersonalbedarf (1) – fortgeschriebener Personalbestand (2)

Kurzform: $\text{Netto} = \text{Brutto} - \text{Ist} + \text{Abgänge} - \text{Zugänge}$



geplante Zugänge (+)

- Neueinstellungen mit unterschriebenem Vertrag
- Übernahme von Auszubildenden
- Versetzungen in den Bereich
- Rückkehr aus Elternzeit oder Wehrdienst



geplante Abgänge (-)

- Ruhestand, Kündigungen
- auslaufende befristete Verträge
- Versetzungen aus dem Bereich
- Beginn von Studium oder Elternzeit

Netto > 0

Unterdeckung → Personal beschaffen (2.6)

Netto < 0

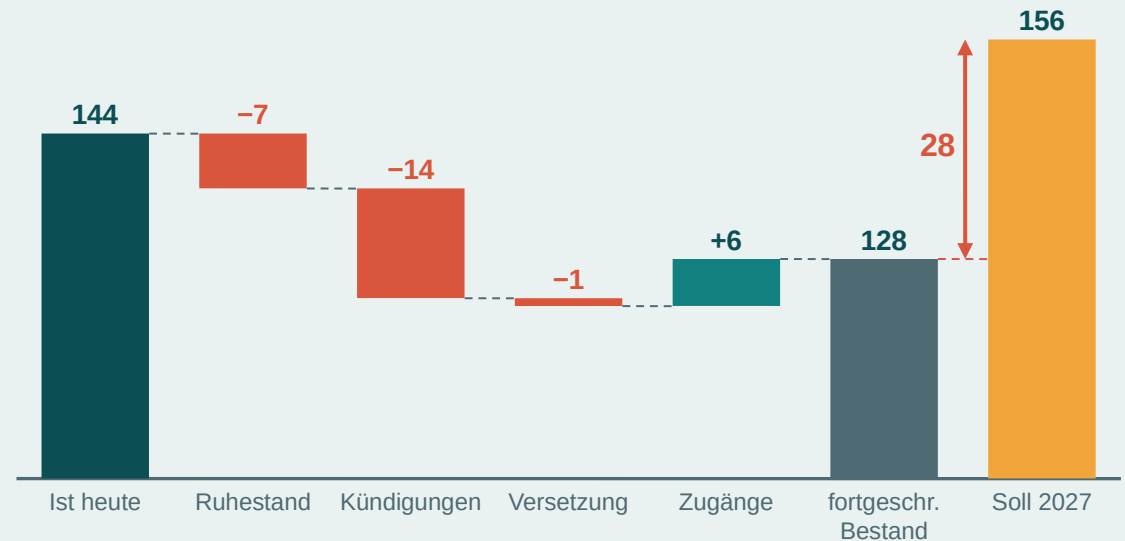
Überdeckung → Personal anpassen (2.7)

Fallbeispiel: Nettobedarf Berufskraftfahrer 2027

2.5

	Position	Anzahl
	Fahrerstellen heute (Soll)	150
+	neue Stellen: 8 Lkw × 1,25 Fahrer	10
-	entfallend: Linie an Partner vergeben	4
=	Bruttopersonalbedarf	156
	Fahrerinnen und Fahrer heute (Ist)	144
-	Abgänge: 7 Ruhestand + 14 Kündigungen + 1 Versetzung	22
+	Zugänge: 3 Azubis + 2 Verträge + 1 Elternzeit	6
=	fortgeschriebener Personalbestand	128
	Nettopersonalbedarf (156 – 128)	28

Vom Ist zum Soll (Köpfe; Achse ab 100)



Ergebnis: Unterdeckung: 2027 fehlen 28 Fahrerinnen und Fahrer – fast jede fünfte Stelle ($28 \div 156 \approx 18\%$); die 6 heute offenen Stellen sind enthalten. Über den Markt allein ist das kaum zu schaffen: Ole Petersen kombiniert Ausbildung, Führerscheinfianzierung für Lagerkräfte und Maßnahmen gegen Fluktuation (Zielkaskade, 2.2).

Soll-Personal aus Arbeitszeit und Kennzahlen

2.5



Arbeitszeitbedarf

Beispiel: Lager Hannover-Lehrte

Nettoarbeitszeit je MA = Bruttoarbeitszeit – Abwesenheit
Soll-MA = benötigte Stunden ÷ Nettoarbeitszeit je MA

Bruttoarbeitszeit: 250 Tage × 8 h	2.000 h
Abwesenheit: 30 Urlaub + 12 Krankheit + 3 Schulung	45 Tage
– Abwesenheit: 45 Tage × 8 h	360 h
= Nettoarbeitszeit je MA	1.640 h
benötigte Arbeitsstunden 2027	82.000 h

Soll-MA = 82.000 h ÷ 1.640 h = 50 Mitarbeitende



Kennzahlenmethode

Beispiel: Value-Added Services

Umsatz je MA = Umsatz ÷ Beschäftigte
Zusatzbedarf = zusätzlicher Umsatz ÷ Umsatz je MA

Umsatz heute	12,0 Mio. €
Beschäftigte heute	80
= Umsatz je MA (12.000.000 ÷ 80)	150.000 €
zusätzlicher Umsatz (Retourenauftrag)	1,8 Mio. €
geplanter Umsatz 2027 (12,0 + 1,8)	13,8 Mio. €

Zusatzbedarf = 1.800.000 € ÷ 150.000 € = 12 zusätzliche MA



Prüfungstipps: Ergebnisse mit Nachkommastellen immer auf ganze Personen aufrunden. Die Kennzahlenmethode setzt voraus, dass die Produktivität je Beschäftigten gleich bleibt.

Personalkostenplanung: Kostenarten

2.5



Lohnkosten

Zeit-, Akkord- und Prämienlöhne

TransKontor: Lagerkräfte, Fahrer



Gehaltskosten

tarifliche und außertarifliche
Gehälter

TransKontor: Disposition, Verwaltung



Lohnzusatzkosten

gesetzlich, tariflich, betrieblich: AG-
Anteile SV, BG, Entgeltfortzahlung,
Urlaub, Ausgleichsabgabe



Personalbeschaffungskosten

Anzeigen, Personalmarketing,
Vermittler, Auswahl

TransKontor: Kampagne für Fahrer



Personalverwaltungskosten

Entgeltabrechnung,
Lohnbuchhaltung, Administration

TransKontor: HR-Software



Personalentwicklungskosten

Bedarfsanalyse, interne und
externe Schulungen

*TransKontor: Weiterbildung der
Fahrer (BKrFQG)*



Weitere Personalkosten

Ausbildungs- und
Praktikantenvergütung,
Ausbildungsverwaltung

TransKontor: 18 Azubis Lagerlogistik

Warum unterscheiden?

Die Kostenarten entwickeln sich
unterschiedlich: Tarifrunde, neue
SV-Beitragssätze oder eine
Einstellungswelle wirken auf
verschiedene Posten.

Personalcontrolling erfasst Entstehung, Art und Entwicklung der Kosten und steuert per Soll-Ist-Vergleich. Kosten je Arbeitsstunde → 2.8

Personaleinsatzplanung nach Zeithorizont

2.5



2.6

Personalbeschaffung

Die richtigen Menschen finden, auswählen und gut ankommen lassen – vom Personalmarketing bis zum Onboarding.





TransKontor gegen den Mangel an Berufskraftfahrern



Alles muss zum Leitbild passen: „Wir bewegen Waren – mit Menschen, die gern bei uns arbeiten.“

Die 7 Schritte der Personalbeschaffung

2.6

Beispiel: TransKontor sucht drei Berufskraftfahrer/innen für neue Nahverkehrstouren



Ausgangspunkt: Neubedarf, Ersatzbedarf oder Überbrückungsbedarf aus der Personalplanung



Prüfungstipp: Die Reihenfolge wird oft abgefragt. Merken Sie sich die Logik: Bedarf → Stelle → Ausschreibung → Auswahl → Entscheidung → Dokumentation.

Wege

- interne Stellenausschreibung
- Übernahme von Azubis und Werkstudierenden
- Übernahme von Zeitarbeitskräften
- Versetzung
- Teilzeit in Vollzeit umwandeln
- Personalentwicklung



Vorteile

- günstig und schnell (außer bei Personalentwicklung)
- geringeres Risiko – Person ist bekannt
- kurze Einarbeitung
- Aufstiegschancen motivieren die Belegschaft



Nachteile

- alte Stelle muss nachbesetzt werden
- abgelehnte Kollegen sind enttäuscht
- als neue Vorgesetzte evtl. wenig akzeptiert
- Betriebsblindheit, wenig neue Impulse



Feedback an abgelehnte interne Bewerbende

Motivation erhalten · Alternativen aufzeigen · Personalentwicklung besprechen · Laufbahn planen



§ 93 BetrVG

Der Betriebsrat kann verlangen, dass Stellen vor der Besetzung intern ausgeschrieben werden. Fehlt die Ausschreibung, darf er die Zustimmung verweigern (§ 99 BetrVG).

Externe Personalbeschaffung

2.6

Wege

- Stellenanzeigen in Print und Internet
- Zeitarbeitsfirmen
- Bundesagentur für Arbeit
- private Arbeitsvermittler
- Headhunter (Abwerbung)
- Empfehlungen von Beschäftigten
- Messen, Hochschulkontakte



Vorteile

- keine Lücke an anderer Stelle
- als Vorgesetzte oft besser akzeptiert
- neues Wissen, weniger Betriebsblindheit
- wirkt Verkrustung entgegen



Nachteile

- höhere Kosten, mehr Zeitaufwand
- größeres Risiko einer Fehlbesetzung
- längere Einarbeitung
- demotiviert, wenn Aufstiegsstellen extern besetzt werden

Welcher Weg passt? – TransKontor



Berufskraftfahrer
Agentur für Arbeit,
Empfehlungen



Aushilfen Weihnachten
Zeitarbeitsfirma



Leitung IT
Headhunter



Nachwuchs Disposition
Hochschulmesse, duales
Studium

Diskriminierungsfreie Ausschreibung (AGG)

2.6

§ 1 AGG – sechs geschützte Merkmale



§ 11

Stellen dürfen nicht unter Verstoß gegen § 7 (Benachtteilungsverbot) ausgeschrieben werden.

§ 15

Entschädigung und Schadensersatz – bei Nichteinstellung bis 3 Monatsgehälter, wenn die Person auch sonst nicht genommen worden wäre.

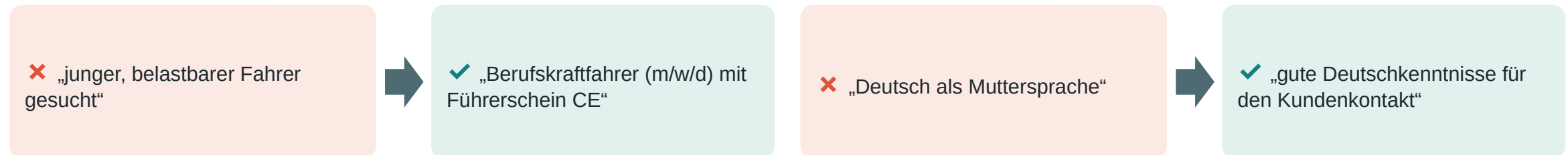
2 Monate

grundsätzlich: Ansprüche schriftlich geltend machen (§ 15 Abs. 4); Klage binnen 3 Monaten danach (§ 61b ArbGG).

§ 22

Indizien für eine Benachteiligung verlagern die Beweislast auf den AG → jeden Schritt dokumentieren.

Ausschreibungs-Check: Stelle Berufskraftfahrer (m/w/d)





Bewerbungsunterlagen

Anschreiben, Lebenslauf, Arbeits- und Schulzeugnisse, Zertifikate (Foto freiwillig)

Prüfkriterien

- 1 Vollständigkeit
- 2 Lücken im Lebenslauf
- 3 Sprache, Stil, Rechtschreibung
- 4 äußerer Eindruck
- 5 Zeugnisse: Leistung und Verhalten
- 6 Bezug zur ausgeschriebenen Stelle



Personalfragebogen

vollständige, vergleichbare Daten, Dokumentation

Inhalt mitbestimmt: § 94 BetrVG



Vorstellungsgespräch

Eindruck von Person, Motivation und Kommunikation

strukturiert mit Leitfaden; unzulässige Fragen meiden



Eignungstests

Leistungs-, Fach- und Persönlichkeitstests

z. B. Fachfragen zu Lenk- und Ruhezeiten



Assessment-Center

mehrere Bewerbende, mehrere Beobachter, simulierte Situationen

v. a. für Führungs- und Schlüsselstellen



Praxisnah prüfen: Probearbeit, Praktikum, Referenzen

Bei TransKontor fährt jede Bewerberin und jeder Bewerber eine Probetour mit Fuhrparkleiter Jens Kowalski – Fahrstil und Ladungssicherung zeigen sich nur in der Praxis.

Fallbeispiel: Gewichtete Bewertungsmatrix

2.6

Situation: Schichtleitung Nachtschicht Billbrook – drei Bewerbungen nach Interview und Rollenspiel;
Punkte 1 (schwach) bis 5 (sehr gut)

Kriterium	Gewicht	A Piotr W. (intern)		B Svenja L. (extern)		C Can D. (extern)	
		P.	gew.	P.	gew.	P.	gew.
Führungserfahrung	30 %	3	0,90	5	1,50	2	0,60
Fachwissen Lager und System	25 %	5	1,25	3	0,75	3	0,75
Kommunikation, Konflikte	20 %	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Belastbarkeit Nachtschicht	15 %	5	0,75	3	0,45	4	0,60
Entwicklungspotenzial	10 %	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Summe	100 %	19	3,80	19	3,90	18	3,25

ungewichtet (max. 25 Punkte)



gewichtet (max. 5,00)

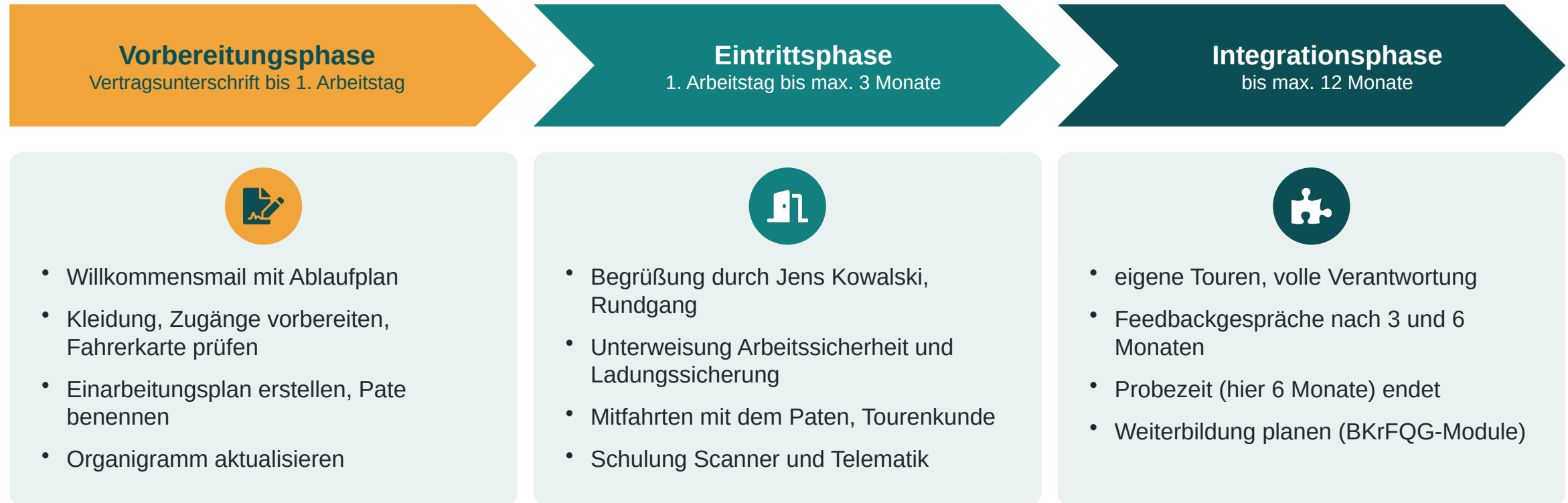


Ergebnis: Ungewichtet liegen A und B gleichauf (je 19 Punkte) – erst die Gewichtung aus dem Anforderungsprofil entscheidet: B 3,90 vor A 3,80.
Empfehlung: Svenja L. einstellen (Betriebsrat nach § 99 BetrVG beteiligen). Piotr W. erhält ein Feedbackgespräch und ein Führungstraining und wird als Nachfolger aufgebaut.

Onboarding in drei Phasen

2.6

Vereinfachtes Modell · Beispiel: Milan Novak beginnt am 1. April als Berufskraftfahrer im Nahverkehr



 **Warum der Aufwand?** Gutes Onboarding verhindert Frühfluktuation – bei Fahrermangel kostet jeder Abgang in der Probezeit Monate und viel Geld.

2.7

Personalanpassungsmaßnahmen



Wenn Arbeit wegfällt: Personal vorübergehend oder dauerhaft anpassen – fair, rechtssicher und mit Blick auf die Fachkräfte.

Personalanpassung: Ursachen und zwei Wege

2.7



Fallsituation TransKontor: Großkunde springt ab

2.7



Lager Hannover-Lehrte

Ein großer Onlinehändler kündigt den Kontraktlogistik-Vertrag zum Jahresende. In Lehrte fallen rund 60 % der Kommissioniermenge weg. Der Vertrieb rechnet in 9 bis 12 Monaten mit Ersatzkunden.

Belegschaft in Lehrte

45 Fachkräfte für Lagerlogistik

55 angelernte Kommissionierkräfte

20 Zeitarbeitskräfte

1

Einordnen: Lücke voraussichtlich vorübergehend, Weihnachtsgeschäft in Hamburg braucht Personal → zeitweise Maßnahmen zuerst.

2

Je Beschäftigtengruppe auswählen und begründen

Gruppe	Maßnahmen	Begründung
Zeitarbeit (20)	Einsatz beenden	sofort wirksam, keine Kündigung von Stammkräften
Fachkräfte (45)	Arbeitszeitkonten abbauen, Abordnung nach Billbrook, WMS-Schulung, ggf. Kurzarbeit	Fachkräftemangel: Wiederbeschaffung teuer und langwierig
Angelernte (55)	Befristungen auslaufen lassen, freiwillige Aufhebungsverträge, Altersteilzeit	sozialverträglicher Abbau, falls der Neukunde ausbleibt

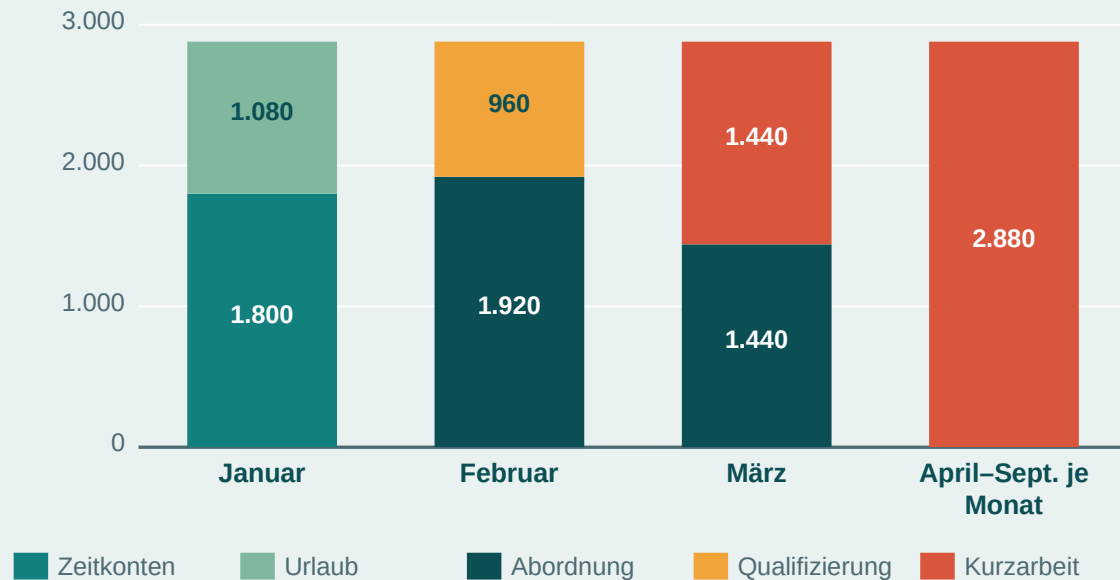


Fazit: Betriebsrat (Anja Wiese) früh einbinden – Kurzarbeit ist mitbestimmungspflichtig. Kündigungen nur als letztes Mittel.

Fallbeispiel: Erst Alternativen, dann Kurzarbeit

2.7

Lehrte ab Januar: 45 Fachkräfte × 160 h × 40 % Ausfall = 2.880 h je Monat



Fachkraft ab April (pauschalierte Nettos als Annahme)

Netto aus Soll-Brutto 3.200 €	2.300,00 €
Netto aus Ist-Brutto 1.920 € (60 %)	1.500,00 €
Nettoentgeltdifferenz	800,00 €
Kurzarbeitergeld 67 % (mit Kind)	536,00 €
= Netto mit Kurzarbeit (≈ 88,5 %)	2.036,00 €

Voraussetzungen geprüft

- ✓ je Monat ≥ ⅓ mit > 10 % Ausfall: März 36, ab April 45 von 100
- ✓ vorübergehend; Urlaub, ungeschützte Zeitguthaben zuerst genutzt
- ✓ Betriebsrat stimmt zu (§ 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG), Anzeige bei der Agentur



Ergebnis: Kurzarbeit kommt erst als letzte Stufe: Januar und Februar decken Alternativen vollständig, ab März ergänzt Kurzarbeit. Die Dritterschwelle gilt je Monat – mit 12 Abordnungen wären im März nur 33 von 100 betroffen. TransKontor zahlt das Kurzarbeitergeld mit dem Entgelt aus und lässt es sich erstatten; die Fachkraft verliert netto rund 11,5 % statt 40 %.

Sozialverträglicher Personalabbau

2.7



Transfergesellschaft – bei Abbau vieler Stellen, meist Teil eines Transfersozialplans



Wechsel freiwillig · nicht arbeitslos, Rentenbeiträge laufen weiter · Bewerbung auf interne Stellen möglich



Auffanggesellschaft

bei (drohender) Insolvenz:
übernimmt Betriebsmittel und
führt den Betrieb fort; als
Beschäftigungsgesellschaft
auch Teil eines Sozialplans



Outplacement

externe Beratung für
ausgewählte Fach- und
Führungskräfte: Profil, Stärken,
Bewerbungsstrategie,
Weiterbildung



Altersteilzeit

gleitender Übergang in die
Rente; Erfahrungswissen wird
an Jüngere weitergegeben



Aufhebungsvertrag

einvernehmliches Ausscheiden
zu einem vereinbarten Termin,
meist gegen Abfindung

Wann endet ein Arbeitsverhältnis – und wann nicht?

2.7

Beendigungsgründe (§§ 620–630 BGB, KSchG)

Aufhebungsvertrag

Kündigung (ordentlich
oder fristlos)

Änderungskündigung (bei
Ablehnung)

Zeitablauf (Befristung)

Zweckerreichung

Eintritt einer auflösenden
Bedingung

Anfechtung (§§ 119, 123
BGB)

Gerichtsurteil
(Auflösungsantrag)

Tod des Arbeitnehmers



Keine Beendigung bei ...

Insolvenz des Arbeitgebers

Insolvenzverwalter übernimmt die
Arbeitgeberrolle

Betriebsübergang (§ 613a BGB)

neuer Inhaber tritt in alle Rechte und Pflichten
ein

Tod des Arbeitgebers

fortbestehender Betrieb: keine automatische
Beendigung

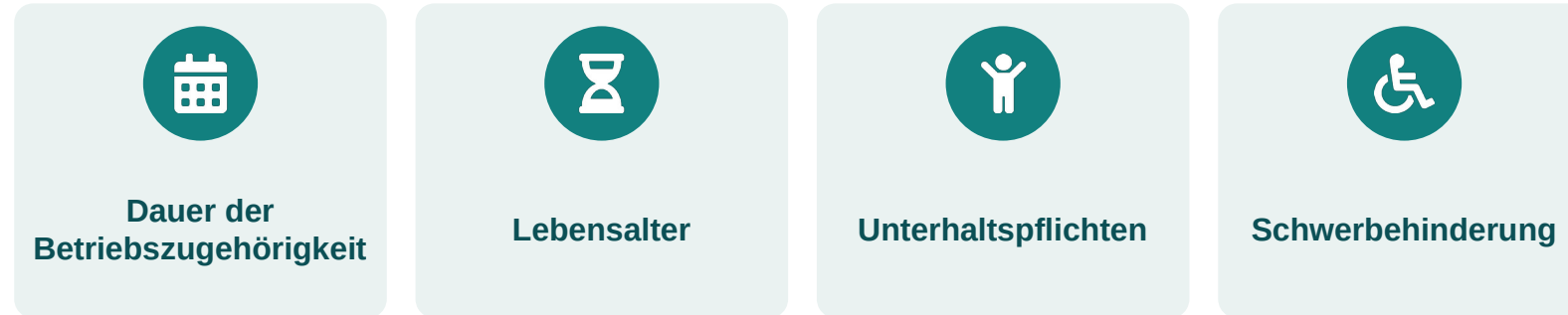


Klassiker: Der Tod des Arbeitnehmers beendet das Arbeitsverhältnis, weil die Arbeit persönlich geschuldet ist – der Tod des Arbeitgebers bei fortbestehendem Betrieb grundsätzlich nicht. Auch die Insolvenz beendet nichts von selbst: Der Insolvenzverwalter muss ggf. kündigen.

Betriebsbedingte Kündigung: Auswahl und Fristen

2.7

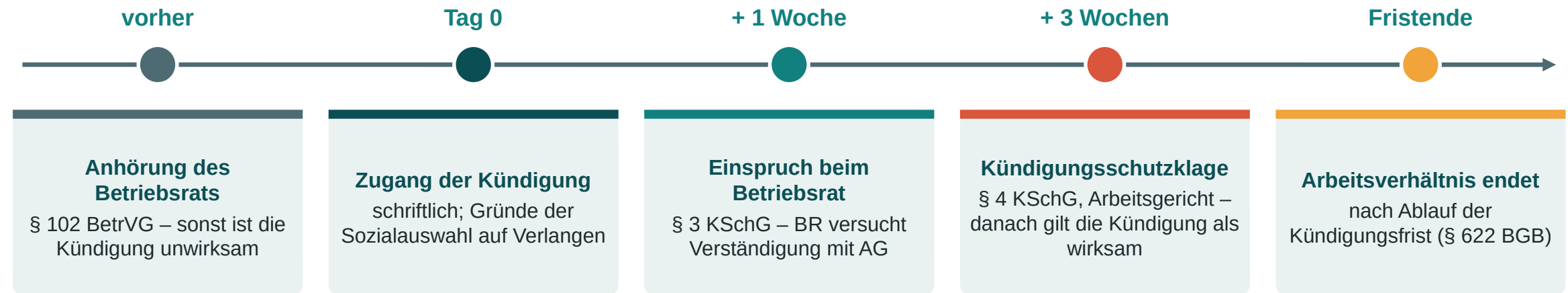
Sozialauswahl (§ 1 Abs. 3 KSchG) – vier Kriterien



Sonderkündigungsschutz

§ 15 KSchG: besonderer Kündigungsschutz für bestimmte Amtsträger (z. B. Betriebsrat) und Wahlbeteiligte; Gruppen und Schutzzeiträume unterscheiden.

Ablauf und Fristen



2.8

Entgeltformen

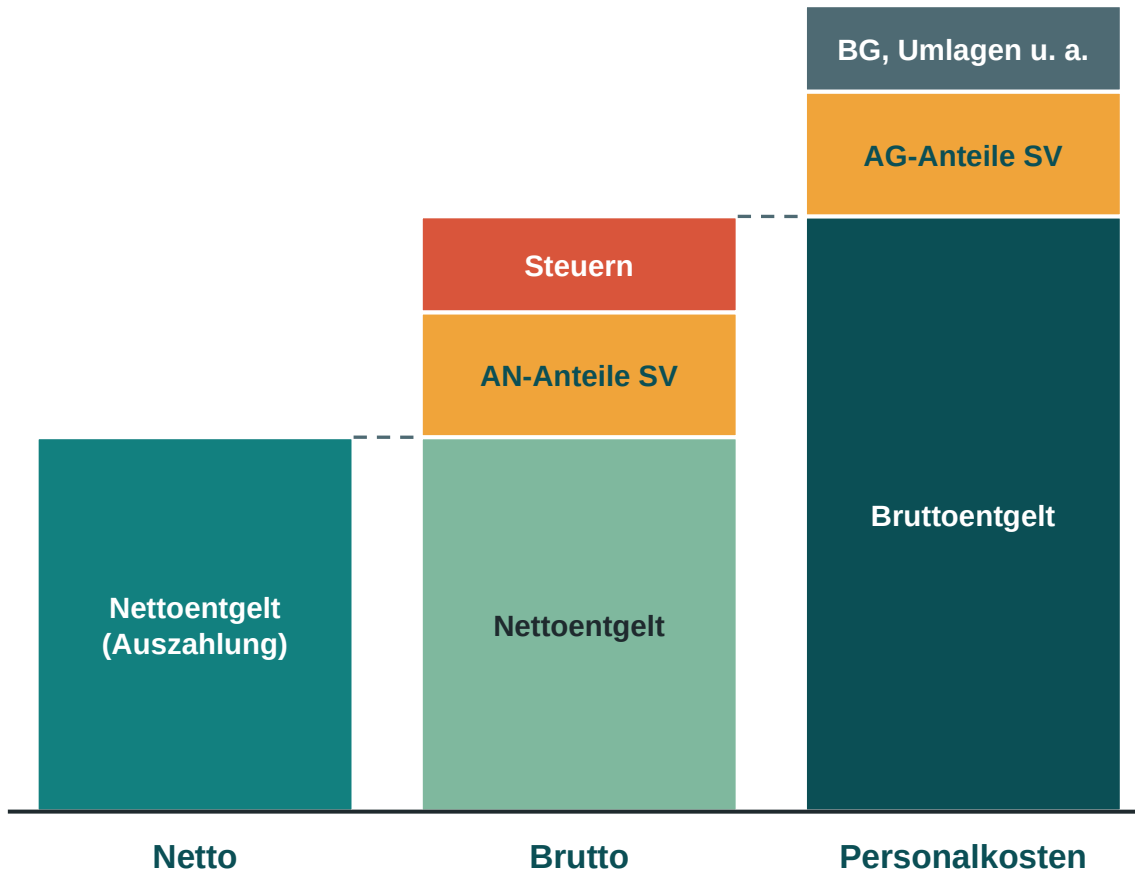
Was bestimmt die Höhe des Entgelts – und welche Lohnform passt zu welcher Tätigkeit?



Vom Brutto zum Netto – und zu den Personalkosten

2.8

Schema (vereinfacht, nicht maßstäblich)



Bruttoentgelt

- Lohnsteuer, Solidaritätszuschlag, ggf. Kirchensteuer
- AN-Anteile Renten-, Kranken-, Pflege-, Arbeitslosenvers.

= **Nettoentgelt**

Besondere Entgeltbestandteile

Urlaubs- und Weihnachtsgeld · Provisionen · Schicht-, Nacht- und Sonntagszuschläge · Sachleistungen · Erfolgsbeteiligung – regelmäßig oder einmalig



Betriebliche Übung: Eine wiederholt vorbehaltlos gewährte Leistung kann einen Anspruch begründen; eine starre Dreimal-Regel gibt es nicht.

Lohngerechtigkeit und Entgeltgruppen

2.8



anforderungsgerecht

schwierige, belastende Arbeit
wird höher bezahlt



qualifikationsgerecht

Ausbildung und
Zusatzqualifikationen zählen



leistungsgerecht

mehr Leistung führt zu mehr
Entgelt

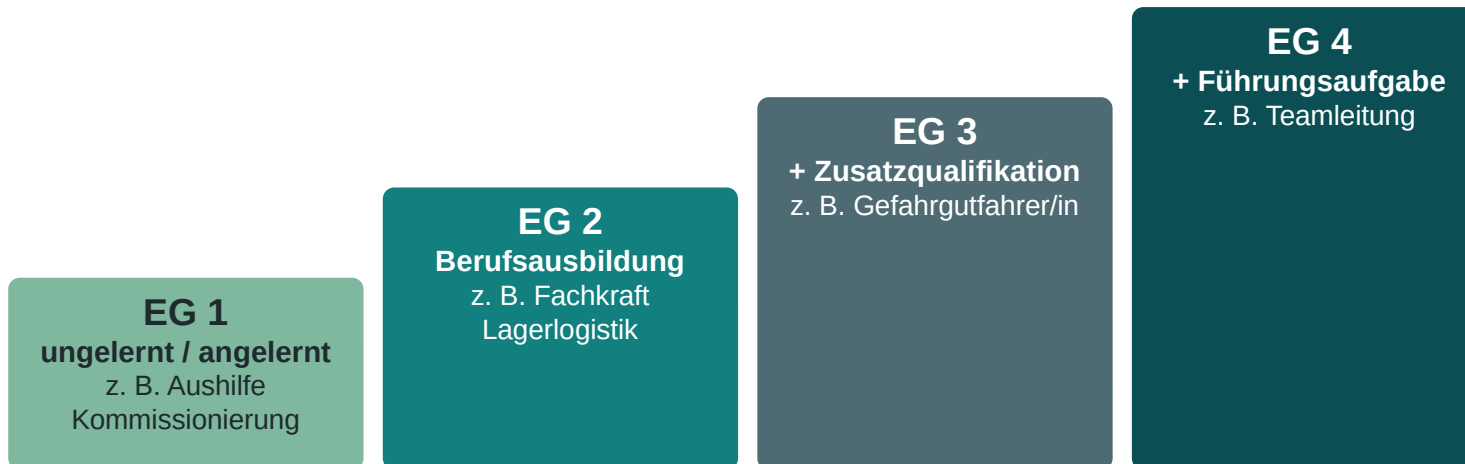


sozialgerecht

Lebenslage wird berücksichtigt,
z. B. Familie, Alter

Die Kriterien stehen im Zielkonflikt → absolute Lohngerechtigkeit ist unmöglich, erreichbar ist nur relative Gerechtigkeit.

Beispiel: Entgeltgruppen bei TransKontor (vereinfacht)



Entgeltgruppen

- Einstufung nach Anforderungen oder Qualifikation
- Gruppen und Sätze legt meist der Tarifvertrag fest
- Unterschiede auch durch Standort, Betriebsgröße, Konkurrenz

Arbeitsbewertung: summarisch oder analytisch?

2.8

	summarisch	analytisch
Reihung Stellen in eine Rangfolge bringen	Rangfolgeverfahren Stellen als Ganzes paarweise vergleichen und nach Schwierigkeit ordnen	Rangreihenverfahren je Anforderungsart eine eigene Rangreihe, gewichtet zusammengeführt
Stufung Stellen in feste Stufen einordnen	Lohngruppenverfahren Stelle anhand von Beispielen einer Lohngruppe zuordnen – typisch im Tarifvertrag	Stufenwertzahlverfahren je Anforderungsart Punkte nach Stufen; die Summe ergibt den Arbeitswert

Summarisch: Stellen werden als Ganzes verglichen und Entgeltgruppen bzw. Rangfolgen zugeordnet; einfach, aber grob.

Analytisch: Anforderungsarten werden einzeln bewertet – differenzierter, aber aufwendiger.

Genfer Schema

Anforderungsarten der analytischen Bewertung



Können

Fachkenntnisse, Geschicklichkeit



Verantwortung

für Menschen, Ware, Fahrzeuge



Belastung

geistig und körperlich, z. B. Heben

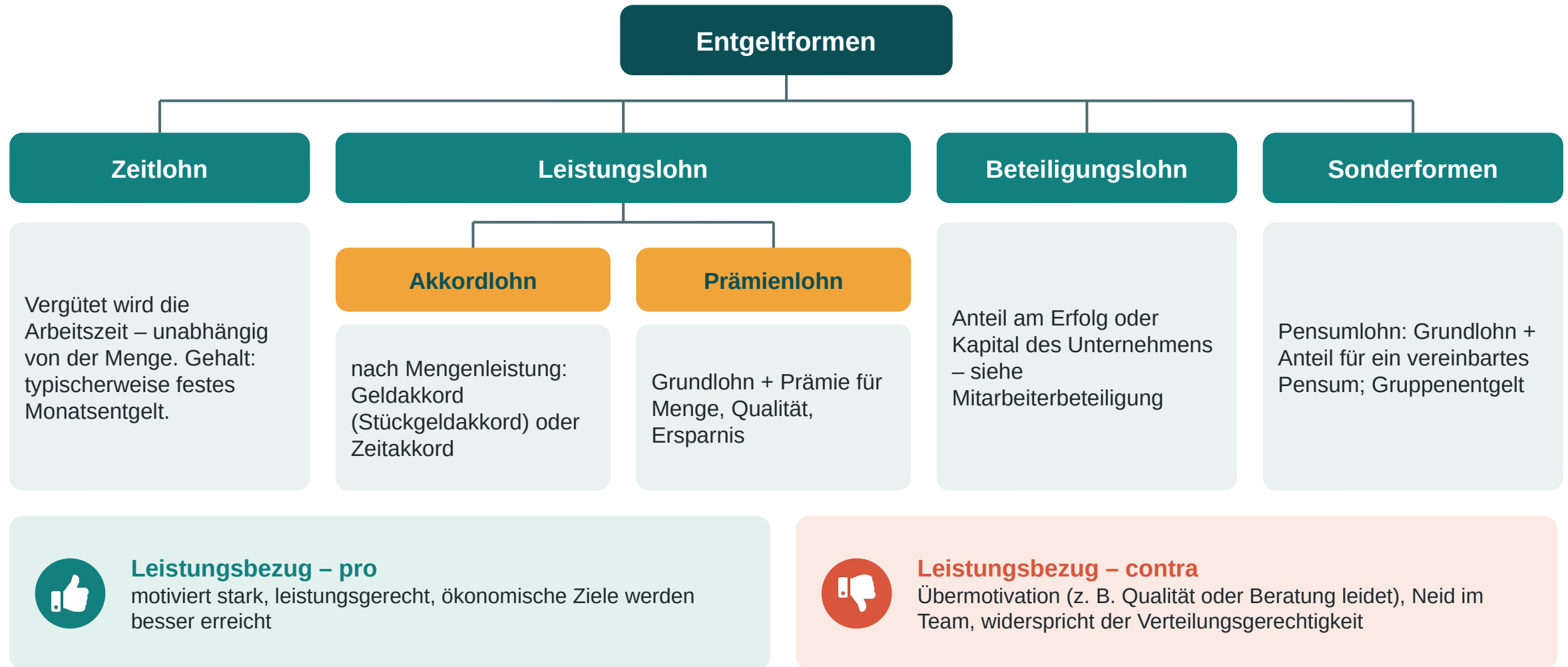


Umgebungseinflüsse

Kälte an der Rampe, Lärm, Nachtschicht

Entgeltformen im Überblick

2.8



Zeitlohn: bezahlt wird die Zeit

2.8



Rechenweg

Lohn = Stundenlohn × bezahlte Stunden

Beispiel Berufskraftfahrer:

16,80 €/h × 168 h

= 2.822,40 € brutto im Monat

- Gehalt: fester Monatsbetrag nach Entgeltgruppe, z. B. in der Disposition
- Geschuldet ist die „normale“ Leistung laut Arbeitsvertrag



Vorteile

- einfache Abrechnung
- kein Zeitdruck → Qualität, Sicherheit
- festes, planbares Einkommen
- keine Leistungsmessung nötig



Nachteile

- kein direkter Leistungsanreiz
- Leistungskontrolle nötig
- Lohnkosten je Stück schwanken
- Leistungsstarke fühlen sich unterbezahlt

Sinnvoll bei TransKontor, wenn ...



Leistung kaum messbar

Disposition, Kundenservice, Verwaltung – das Ergebnis hängt von vielen Faktoren ab



Sicherheit vorgeht

Berufskraftfahrer: kein Anreiz, zu rasen oder Lenk- und Ruhezeiten zu brechen



Qualität vor Menge

Gefahrgut, Prüfung von Retouren – Sorgfalt geht vor Tempo

Akkordlohn: Voraussetzungen und Bewertung

2.8

1 Akkordfähigkeit

gleichartige, wiederkehrende und messbare Tätigkeit

+

2 Akkordreife

Ablauf eingeübt und beherrscht – keine Anlernphase mehr

+

3 Beeinflussbarkeit

Menge hängt vom Menschen ab, nicht vom Takt der Fördertechnik



Vorteile

- starker Leistungsanreiz
- konstante Lohnkosten je Stück – gute Kalkulation
- leistungsgerechte Bezahlung
- Mehrleistung ohne zusätzliche Kontrolle



Nachteile

- Vorgabezeiten aufwendig zu ermitteln
- Qualität leidet, Fehlerquote steigt
- Überlastung, höhere Unfallgefahr
- Material und Geräte werden weniger geschont



Qualitätsrisiko: Akkord nur mit Qualitätskontrolle – fehlerhafte Sets zählen nicht oder werden nachgearbeitet.

Rechenbeispiel Akkordlohn: Konfektionierung

2.8

TransKontor, Value-Added Services in Billbrook: Aktionssets für einen Drogeriemarkt konfektionieren

tariflicher Grundlohn	Akkordzuschlag	Normalleistung	Ist-Leistung
15,00 €/h	20 %	40 Sets/h	50 Sets/h

1 **Akkordrichtsatz** = Grundlohn + Akkordzuschlag = 15,00 € + 20 % = **18,00 €/h**

2 Geldakkord (Stückgeldakkord)

Stückgeld = Akkordrichtsatz ÷ Normalleistung
= **18,00 € ÷ 40 = 0,45 € je Set**
Stundenlohn = Stückgeld × Ist-Leistung
= **0,45 € × 50 = 22,50 €**

3 Zeitakkord (Stückzeitakkord)

Minutenfaktor = 18,00 € ÷ 60 = 0,30 €/min
Vorgabezeit = 60 min ÷ 40 = 1,5 min je Set
Stundenlohn = Minutenfaktor × Vorgabezeit × Ist
= **0,30 € × 1,5 × 50 = 22,50 €**

Leistungsgrad
 $50 \div 40 \times 100 = 125 \%$

Probe
 $0,30 \text{ €} \times 1,5 \times 40 = 18,00 \text{ €} \checkmark$

Lohn je Schicht (8 h)
 $8 \times 22,50 \text{ €} = 180,00 \text{ €}$

Prämienlohn: Grundlohn plus Prämie

2.8

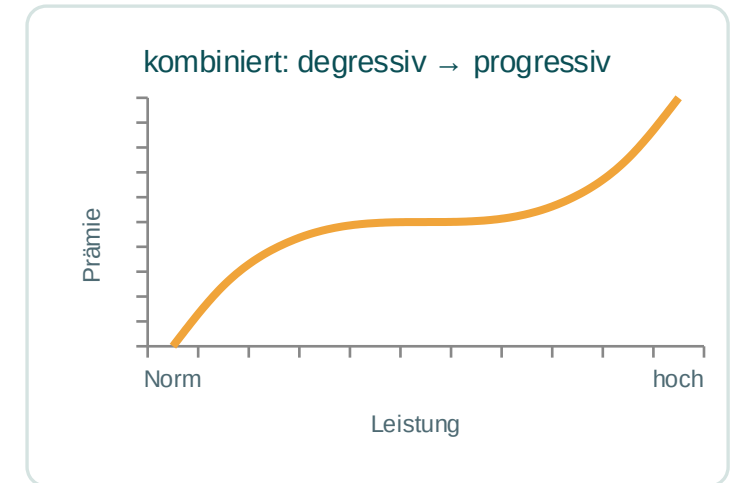
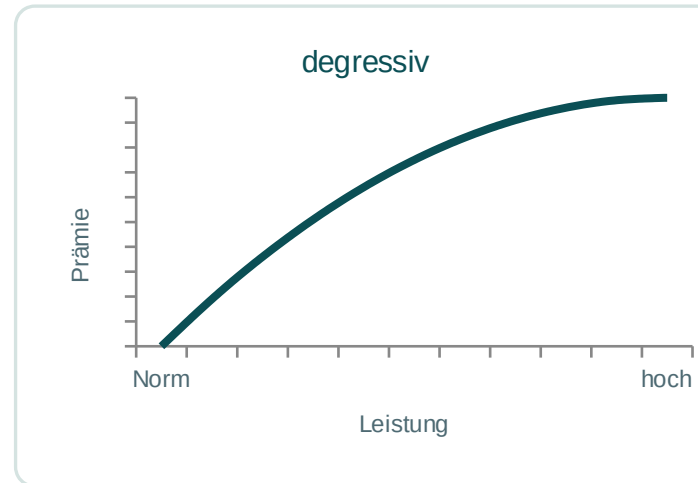
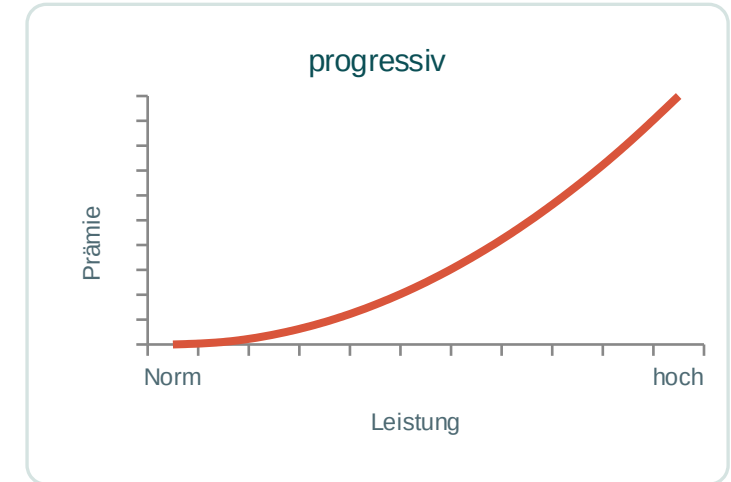
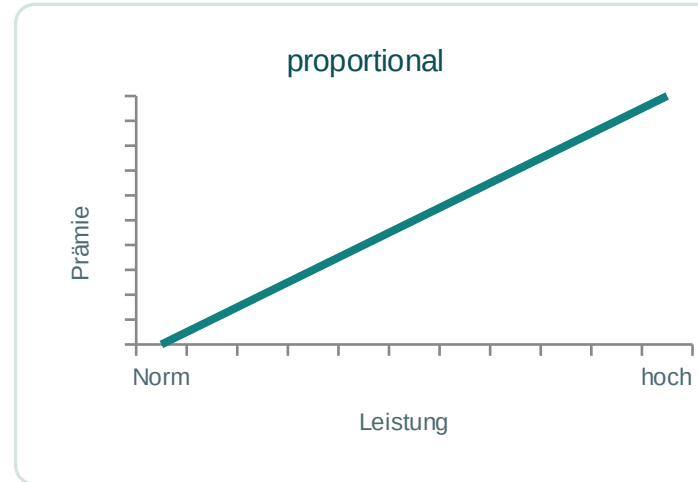
Prämienarten

- Mengenprämie
- Qualitätsprämie (Fehlerquote)
- Ersparnisprämie (Kraftstoff, Material)
- Termin- und Pünktlichkeitsprämie
- Nutzungsgradprämie (Lkw-Auslastung)
- Prämie für Verbesserungsvorschläge

TransKontor: Fahrerprämie für Kraftstoffersparnis und unfallfreies Fahren

Im Vergleich zum Akkord

- + auch für anspruchsvolle Tätigkeiten
- + wirkt auf Qualität und Kosten, nachhaltiger
- Prämiengrundlage schwer festzulegen, Berechnung aufwendig



Betriebliche Sozialpolitik: Leistungen

2.8

gesetzlich verpflichtend

- Entgeltfortzahlung bei Krankheit
- AG-Anteile RV, KV, PV, AV
- Unfallversicherung (BG) – AG allein
- Arbeits-, Gesundheits- und Brandschutz

tariflich per Tarifvertrag

- Urlaub über das BUrlG hinaus
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- vermögenswirksame Leistungen

freiwillig direkt an die Person gebunden

- betriebliche Altersversorgung
- Fahrtkostenzuschuss
- Gratifikationen, Jubiläumsgeld
- Beihilfen, Darlehen

freiwillig indirekt für alle nutzbar

- Kantine
- Kita-Plätze
- Sportangebote
- Sozialberatung



Gesundheitsvorsorge

Ergonomie: Arbeit an den Menschen anpassen – Hebehilfen und höhenverstellbare Packtische, Beleuchtung, Lärmschutz, Vorsorgeuntersuchungen. Ziel: Gesundheit erhalten, Ausfälle vermeiden.



bAV (BetrAVG): fünf Durchführungswege

Direktzusage

Unterstützungskasse

Direktversicherung

Pensionskasse

Pensionsfonds

Cafeteriamodell: Sozialleistungen zur Wahl

2.8



Budget: 1.200 € pro Jahr – jede und jeder wählt selbst aus dem Angebot

A Zuschuss bAV

B Deutschlandticket

C Fitnesszuschuss

D Kita-Zuschuss

E Zusatzurlaub

F Weiterbildung



Auszubildende, 19

wählt **B + C**



Fahrer, 42, zwei Kinder

wählt **D + A**



Lagerfachkraft, 58

wählt **A + E**

Vier Erfolgsbedingungen

1

Beteiligung

Beschäftigte und Betriebsrat gestalten mit

2

Auswahl

Angebote für verschiedene Lebenslagen

3

Flexibilität

Wechsel regelmäßig möglich, z. B. jährlich

4

Effizienz

Aufwand und Nutzen stehen im Verhältnis



Steuer: Manche Bausteine sind als geldwerter Vorteil zu versteuern (§ 8 EStG). Steuerbegünstigte Leistungen machen das Budget wertvoller.

Gleiches Budget, unterschiedliche Lebenslagen: Das Angebot passt zu Alter, Familie und Bedürfnissen – attraktiver als ein starres System.

Typische Prüfungsfragen zu Kapitel 2

Nennen	Nennen Sie vier Maßnahmen, mit denen TransKontor Personal vorübergehend anpassen kann.	4 P.
Erläutern	Erläutern Sie zwei Vorteile der Zielvereinbarung für die Disposition.	6 P.
Unterscheiden	Unterscheiden Sie die summarische von der analytischen Arbeitsbewertung.	6 P.
Beurteilen	Beurteilen Sie, ob Akkordlohn für die Berufskraftfahrer geeignet ist.	8 P.
Berechnen	Berechnen Sie die Personalkosten je Arbeitsstunde einer Lagerfachkraft.	8 P.



Rechenaufgaben sicher lösen

- 1 Schema oder Formel zuerst hinschreiben
- 2 Werte mit Einheiten einsetzen (€, h, Stück)
- 3 Zwischenergebnisse beschriften, erst am Ende runden
- 4 Plausibilität prüfen – Probe rechnen
- 5 Ergebnis mit Einheit und Antwortsatz

Das Wichtigste aus Kapitel 2

2.1

Unternehmensziele → Führungsleitbild → Personalpolitik; Führungsgrundsätze; Personalmanagement zentral oder dezentral.

2.5

Bedarfsarten, Brutto- und Nettopersonalbedarf (Stellenplanmethode), Personalkostenplanung, qualitative Planung.

2.2

Führen über Motivation (Maslow, Herzberg), durch Zielvereinbarung (MbO, SMART) und Delegation; Eisenhower, Pareto.

2.6

Internes und externes Personalmarketing, diskriminierungsfreie Ausschreibung (AGG), Auswahlprozess, Onboarding.

2.3

Autoritär, kooperativ, laissez-faire; Verhaltensgitter nach Blake/Mouton; situatives Führen nach Hersey/Blanchard.

2.7

Zeitweise vs. dauerhafte Anpassung, Transfergesellschaft, Beendigung, Sozialauswahl, Fristen 1 und 3 Wochen, § 1a KSchG.

2.4

Teamphasen nach Tuckman, Rollen und Mitarbeitertypen, Konflikte und Mediation, Mobbing, Autorität, Kompetenzen.

2.8

Lohngerechtigkeit, Arbeitsbewertung, Zeit-, Akkord- und Prämienlohn, Beteiligung, Sozialleistungen, Kosten je Stunde.

Weiter geht's

Kapitel 3: Personalentwicklung

Üben Sie Kapitel 2 mit den Lernerfolgskontrollen – und bis zur nächsten Vorlesung!



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos
herunterladen



Multiple-Choice-Training